

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



Faculté des sciences humaines et sociales

Département de sociologie

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie des organisations et du travail.

Thème :

## **L'impact de la pandémie de la COVID-19 sur le changement organisationnel**

**Enquête sociologique réalisée auprès des enseignants et  
étudiants de l'université Abderrahmane Mira, Bejaia.**

**Réalisé par :**

AITABDELOUAHAB Amine

AIT MOKRANE Ferhat

**Encadré par :**

Mme CHALAL Ferroudja

Session Juin 2022



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



Faculté des sciences humaines et sociales

Département de sociologie

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie des organisations et du travail.

Thème :

## **L'impact de la pandémie de la COVID-19 sur le changement organisationnel**

**Enquête sociologique réalisée auprès des enseignants et  
étudiants de l'université Abderrahmane Mira, Bejaia.**

**Réalisé par :**

AITABDELOUAHAB Amine

AIT MOKRANE Ferhat

**Encadré par :**

Mme CHALAL Ferroudja

Session Juin 2022

## Remerciements :

Pour commencer, ce travail ne serait rien sans la bienveillance et la volonté du bon dieu, car malgré les obstacles qu'on avait rencontré, dieu à veiller sur nous, et nous a apporté la solidité pour l'achèvement de notre travail.

On remercie vivement nos chères parents pour leur soutien continu, et avoir étaient notre source d'inspiration durant notre vie. On n'éloignera pas non plus nos proches, qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à l'aboutissement de ce travail.

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement notre encadreur Madame CHALAL FERROUDJA pour sa bienveillance et ses sacrifices au cours de cette année, elle nous a été d'une aide précieuse, et sans elle nous ne serions sans doute pas arrivés à ce stade.

Sans oublier notre reconnaissance envers nos enseignants durant notre parcours universitaire, qui ont déployé tout leur savoir faire et être au détriment des étudiants, afin de nous permettre une formation académique assez correcte.

Nous exprimons ainsi notre gratitude pour l'ensemble des enquêtés qui, grâce à eux, nous avons pu interagir avec et former un travail autour de leurs expériences vécues.

Pour finir, nous tenons à porté cordialement nos remerciements aux membres du jury d'accepter et d'avoir pris le temps d'évaluer notre humble travail.

**Merci**

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui m'ont soutenu de près comme de loin, je pense précisément à mes chers parents et à toute la famille AIT MOKRANE et KANDI.

Mes sincère pensées pour mes deux frères et sœurs LOUNIS et SOPHIE, que je chéris tellement, et aussi à notre regrettée grand-mère DAOUIA que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

Mention spéciale pour l'association SCOUT «*MOHAMMADI ABDELKADER*» de Oued-Ghir ainsi qu'à tous les membres actifs du groupe.

A mes chers amis, chacun son prénom, à mes camarades, à mes amis d'enfances, sans oublier mon binôme et mon gracieux ami.

Je partage ma gratitude avec toute personne que j'ai apprécié passer des moments d'émotions avec.

Merci...

Ferhat

## Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, en premier lieu la maman qui ma soutenu toujours durant tout mon parcours universitaire, ainsi mon père qui m'encourage toujours dans mes études, il était toujours la prés de moi, je leurs doit toute cette réussite, toute mon succès revient a eux. Puisse dieu le tout puissant vous accorde meilleur santé et longue vie.

Ainsi a ma grande mère coté paternel, et mon grand père cote maternel, je leurs souhaite une longue vie pleine de santé.

A mes deux chère frère HOCINE et ADEL, je vous souhaite que de bonheur et une longue vie.

Je dédie ce travail à mon bras droit mon binôme FERHAT AIT MOKRANE.

A mes Oncles et leurs femmes, je vous souhaite une longue vie.

A ma cousine ZAHRA et je vous souhaite que de bonheur et de bonne santé.

A mes cousins RINAS, YANIS, YASINE, SAMY, WALID, AMIR.

A mes chers camarades et mes amis LINDA, SABRINA, SAMIA, SARA, SOFIANE MARABO, ABDERRAHMANE, et à tous mes amis qui m'ont aidé de prés ou de loin a la réalisation de ce travail.

A toutes les personnes que j'aime sans mentionner leurs noms.

Merci...

Amine

## **Liste des abréviations:**

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
<b>ARS</b>	Agence Régionale de Santé
<b>BAC</b>	Baccalauréat.
<b>BEM</b>	Brevet d'Enseignement Moyen.
<b>CNEPRU</b>	Comité National d'Evaluation et de Programmation de la Recherche Universitaire.
<b>COVID 19</b>	Corona Virus Disease (maladie)
<b>CREAD</b>	Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement
<b>DGSN</b>	Direction Générale de la Sûreté Nationale.
<b>DO</b>	Développement Organisationnel
<b>E à D</b>	Enseignement à distance
<b>EAD</b>	Enseignement à Distance.
<b>EHESP</b>	Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique.
<b>FDSE</b>	Faculté de Droit et des Sciences Economiques
<b>FLSH</b>	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
<b>FSNV</b>	Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie
<b>FSSI</b>	Faculté des Sciences et Sciences de l'Ingénieur
<b>GM</b>	Guère Mondiale.
<b>INES</b>	Institutions National d'Enseignements Supérieur
<b>LAILEMM</b>	Lange Appliquées et Ingénierie des Langes En Milieu Multilingue
<b>LESMS</b>	Langues Etrangères de Spécialité dans les Milieux Socioprofessionnels
<b>MERS</b>	Ministre d'Enseignement et de la Recherche Scientifique.
<b>MSPRH</b>	Ministère de la Sante, de la Population et de la Reforme Hospitalière
<b>OMS</b>	Organisation Mondiale de la Santé.

<b>ONS</b>	l'Office Nationale des Statistiques
<b>PDG</b>	Président et Directeur Général.
<b>PDP</b>	Pratique de Projet
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PPO</b>	Pratique Pédagogique Objective.
<b>PRT</b>	Programme de Recherche Transrationnelle.
<b>SFC</b>	Syndrome de Fatigue Chronique.
<b>SRAS</b>	Syndrome Respiratoire Aigu Sévère.
<b>TIC</b>	Technologies des Informations et de Communication.
<b>UNESCO</b>	Organisation des Nations unies pour l'Education, la Science et la Culture.

**Liste des tableaux :**

<b>Numéros</b>	<b>Le titre de tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Synthèse des différents types de changement</b>	<b>28</b>
<b>02</b>	<b>Les formes de la résistance au changement</b>	<b>40</b>

**Liste des figures :**

<b>Numéro</b>	<b>Le titre de la figure</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	<b>Processus de changement selon Kurt Lewin</b>	<b>30</b>
<b>02</b>	<b>Les conséquences de la fatigue pandémique</b>	<b>56</b>
<b>03</b>	<b>Nombre de cas enregistré en Algérie selon Reuter graphics</b>	<b>59</b>
<b>04</b>	<b>Nombre de décès hebdomadaire liés au COVID-19 en Algérie</b>	<b>59</b>

## Sommaire

**La liste des abréviations**  
**La liste des tableaux**  
**La liste des figures**  
**Dédicaces**  
**Remerciement**

**Introduction..... I**

### **La Partie théorique**

#### **Chapitre01 : Cadre méthodologique de la recherche**

##### **Préambule**

1	Les raisons du choix du thème .....	06
2	L'objectif de la recherche .....	06
3	Problématique .....	07
4	Hypothèse .....	10
5	Définition des concepts .....	11
6	La méthode et la technique .....	15
7	La population d'étude.....	17
8	Les études antérieures .....	18

#### **Chapitre 02 : Le changement organisationnel.**

1	L'histoire de changement.....	22
	Première période : la fin de la seconde GM, « croissance et adaptation » .....	22
	Seconde période : la fin des années 70 – « mort et transformation ».....	23
	Troisième période : les années 1980 –« période d'apprentissage et d'évolution »...	23
2	Les types de changement .....	24
3	Processus du changement : Pourquoi et comment accompagné le changement .....	28
	" UNFREEZE " - " la phase de <i>DECONGILISATION</i> " .....	29
	" Change " - " la phase du <i>Changement</i> " .....	29
	" REFREEZE " - "phase de <i>RECONGELATION</i> " .....	30
4	Les outils utiles à la gestion du changement .....	30
5	Les étapes de changement.....	32
6	Les stratégies de changement.....	34
7	Les facteurs du changement organisationnel .....	36
	Les facteurs exogènes.....	36
	Les facteurs endogènes.....	37
8	L'ampleur du changement .....	38
9	Les dimensions du changement .....	38
10	Comprendre la résistance au changement .....	39

L'inertie .....	40
10.2 L'argumentation .....	41
11 L'impact de changement organisationnel .....	41
sur l'organisation elle-même .....	41
Sur les acteurs de l'organisation .....	42
12 La peur du changement.....	42
13 Les objectifs du changement .....	43
14 L'analyse du changement .....	44
15 Comment faire évoluer les comportements .....	45
16 Le changement dans les pratiques pédagogiques.....	45
Pédagogie par objectif .....	46
16.2 La pédagogie de projet .....	46
16.3 Les raisons du changement pédagogique .....	47
Conclusion.....	47

### **Chapitre 03 : La crise sanitaire du COVID-19**

#### **Préambule.**

1 L'origine de la crise sanitaire .....	49
2 L'impact de la pandémie sur les interactions sociales .....	50
3 Crise sanitaire synonyme de crise sociale .....	51
4 L'enseignement à distance à l'épreuve de COVID 19.....	52
4.1 L'élargissement du fossé numérique.....	53
4.2 L'insuffisance du haut débit.....	54
5 Les conséquences psychologiques de la pandémie du covid19.....	54
6 Le coronavirus en Algérie .....	56
6.1 Impact socio-économique du COVID 19 en l'Algérie.....	58
7 L'approche sociologique du COVID-19 .....	59
8 L'impact positif du COVID-19 .....	61
9 Les mesures de préventions contre le coronavirus .....	62
Conclusion.....	64

## **PARTIE PRATIQUE**

### **Chapitre 04 : Présentation du terrain et les caractéristiques de l'échantillon**

#### **Préambule :**

#### **I- Présentation du terrain d'enquête**

1 Le déroulement de l'enquête sur le terrain .....	68
2 Les difficultés rencontrées .....	68
3 l'organisation des données recueillies .....	69
4 La technique de l'analyse de contenu .....	70

## **II- Présentation de l'université de Bejaia lieu de l'étude**

1	Histoire de l'université .....	70
2	Les facultés présentes au sein de l'université .....	71
3	La mission de l'université.....	72
4	L'université comme un pole de recherche important .....	72
5	Présentation des caractéristiques de l'échantillon.....	73
	Portraits des enseignants.....	73
	Portraits des étudiants.....	75

## **Chapitre 05 : Interprétation des résultats recueillis auprès des enseignants.**

### **Préambule**

#### **I- Les pratiques pédagogiques et l'enseignement à distance.**

1	La pandémie du COVID 19 comme provocateur de changement .....	79
2	L'enseignement à distance.....	83
3	Les solutions à la crise ou recommandations.....	85
4	L'évaluation à distance .....	86
5	Présentation des cours .....	88
6	Les obstacles de l'utilisation des TIC.....	91

#### **II- L'impact de la pandémie du COVID 19 sur le changement. comportemental**

1	Le comportement des étudiants durant cette période .....	93
2	Changement de pratique des enseignants .....	96
3	La rupture de lien entre enseignant et étudiant .....	98
4	Les nouvelles pratiques et la motivation des étudiants.....	100
5	Le rendement pédagogique des enseignants et des étudiants .....	102

## **Chapitre 06 : interprétation des résultats recueillis auprès des étudiants.**

### **Préambule**

#### **I- Les pratiques pédagogiques et l'enseignement à distance.**

1	L'enseignement a distance et l'assimilation des cours.....	106
2	Le système de vague perturbateur de l'enseignement .....	108
3	présentation des cours durant la période de crise.....	110
4	L'influence du E-Learning sur les notes.....	111
5	Les difficultés rencontrées par l'utilisation des TIC .....	113

#### **II- L'impact de la pandémie du COVID 19 sur le changement comportemental**

1	La pandémie du COVID comme provocateur de changement .....	114
2	Comportement des enseignants durant cette période .....	115
3	Le changement des pratiques des étudiants .....	117
4	La rupture du lien entre l'étudiant et l'enseignant .....	119
5	Les nouvelles pratiques et la motivation des enseignants .....	121

	<b>Conclusion Générale :</b> .....	124
--	------------------------------------	-----

### **Liste bibliographique**

### **Annexe**





# *Introduction*



## **Introduction :**

L'organisation est le berceau du changement, les facteurs demeurent multiples et les conséquences restent pratiquement constantes, peu importe les causes du changement, celles-ci sont perçus comme l'essence des crises sociales.

La mutation des organisations est l'une des spécificités du monde contemporain. Elles se sont fortement évolués au cours du XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècle, durant cette période, l'accroissement de ce que les sociologues appellent « le phénomène organisationnel » est sans doute relié à la révolution industrielle survenue en Europe, ainsi qu'à la domination accrue et diversifiées des organisations.

Par ailleurs, le monde organisationnel subis des transformations ce qui inspire tant de chercheurs et spécialistes dans ce domaine là à suivre cette voie dans le but de déterminer et contrôler d'une manière inébranlable le changement organisationnel. En dépit des répercussions qui découlent des différents chamboulements, car en effet, pour se préparer à de telles conditions, le monde devrait étudier d'une manière profonde l'impact de ce virus sur tout les niveaux.

Durant ces deux dernières années, le monde en général, et les organisations en particulier, ont subis un grand chamboulement en raison de la crise sanitaire. En effet, on s'est vite retrouvé face à un ennemi invisible que l'on surnomme Coronavirus, cet épidémie qui à touché tout les secteurs de la vie, fait l'objet de plusieurs recherches, le confinement nous a poussé à expérimenter de nouvelles pratiques organisationnelles. L'arrivée du télétravail comme model inédit du travail semble être la clé de ce problème. Cependant, les répercussions économiques, sociales, psychologiques, nous laissent dire que la crise sanitaire de la COVID-19, à non seulement éradiquer l'humanité en ôtant la vie à plusieurs personnes, notamment les personnes âgées ayant des déficits de santé, mais aussi ce pathogène à de lourdes conséquences sur notre vie quotidienne.

Selon les virologues et les historiens, la pandémie du COVID-19 est considéré comme le point noir de la deuxième décennie du 21<sup>ème</sup> siècle, l'arrivée de ce virus, certes, inattendu mais conserve le surnom du destructeur colossal et durable sur tout les plans. Il est évident qu'il a apporté un changement, l'arrêt des activités, la mise en place des dispositifs de sécurité et de lutte contre la propagation du virus, on parle pour la première fois de distanciation

sociale, de port de masque obligatoire, du télétravail, tout cela s'est exceptionnellement tenu en compte par les décret internationaux

Lorsqu'on parle de l'impact de la pandémie du COVID-19 sur les établissements universitaires, on évoquera sans doute le rôle des universités dans la lutte contre ce virus, à cet effet, les mesures qui sont prises dans ce secteur comptent sur tous les acteurs à ressortir avec moins de dégâts possibles, que ce soit sur le plan économique, pédagogique ou sur le plan humain. Pourtant, la structure organisationnelle de l'université à subis des transformations, ce qui a entraîné une restructuration, il fallait vite repenser à un nouveau système qui permettrait de continuer les années académiques suivantes, en adoptant des pratiques inédites à l'enseignement.

Ce mode de travail qu'on qualifie parfois d'inefficace, s'avère être la seule solution, au moment où le monde entier s'apprête à revivre l'âge de guerre, là où toute activité est mise en suspens, il fallait néanmoins réadapter le travail dans l'épreuve de crise.

L'université de Bejaia suit une perspective universelle, c'est-à-dire, l'administration a fait en sorte de limiter les regroupements au sein de l'établissement, pour se faire, elle a mis en disposition de nouvelles règles appliquées à l'ensemble des acteurs pédagogiques, et pour arriver à poursuivre les activités sans les rompre d'une façon ou d'une autre, on s'est vite retrouvé à expérimenter et s'adapter au changement subis par la crise sanitaire, à savoir le recours à l'enseignement à distance.

A partir de là, notre étude portera sur l'impact de la pandémie du COVID-19 sur le changement organisationnel, plus précisément, au sein de l'université de Bejaia, et dans le but de réaliser une enquête profonde sur le changement pédagogique, et suivre la tendance académique de la recherche scientifique, nous avons constitué notre travail en 3 parties essentielles :

### **Une première partie qui porte sur l'aspect méthodologique ;**

Cette section regroupe un ensemble d'éléments qui se résume par les raisons du choix du thème, l'objectif ressorti à travers notre recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts phares, la méthode et la technique utilisée, la population d'étude et pour conclure, les études antérieures.

## **Une deuxième partie spécifique à la partie théorique ;**

Celle-ci est subdivisée en deux chapitres : un chapitre consacré pour le changement organisationnel, à savoir la notion du changement pédagogique et comportemental.

Puis un deuxième chapitre accordé à la deuxième variable de notre thème, en l'occurrence, la pandémie du COVID-19, dont on exposera les éléments correspondant à ce phénomène.

Une troisième partie qui relève sur la pratique. Cette partie est organisée en 3 éléments essentiels :

En premier lieu on présentera notre terrain d'étude, et exposera les caractéristiques spécifiques aux enquêtés.

En deuxième lieu, on consacrera toute une partie pour l'analyse des résultats qui est porté sur le changement organisationnel à l'ère du COVID-19 au sein de l'université de Bejaia.

Puis on terminera par faire une synthèse de l'ensemble des résultats et ainsi achever notre enquête par une conclusion générale.

---

# *Partie théorique*

---



# *Chapitre 01: Cadre méthodologique*



**Préambule :**

Ce premier chapitre consiste à détailler les aspects méthodologiques destinés à notre travail de recherche. Tout en respectant les règles académiques de la recherche scientifique, on présentera dans un premier temps les raisons qui nous ont inspirés pour distinguer ce thème des autres. Suite à cela, on déterminera notre vocation et notre objectif de recherche. Dans un deuxième temps, on élaborera une problématique, qui nous véhiculera à la formulation de la question centrale de recherche et l'élaboration des hypothèses. Et pour terminer, nous concluons ce chapitre par définir les concepts relatifs à nos hypothèses.

**1- Les raisons du choix du thème :**

- Le thème choisi est directement lié à notre spécialité, en l'occurrence, la sociologie des organisations et du travail.
- C'est une thématique inédite qui nécessite une recherche approfondie en vue de la nouveauté du phénomène.
- Vouloir maîtriser les nouvelles notions du changement qu'a subis notre université.
- La pandémie du COVID 19 nous a affecter en tant qu'étudiants, par la mise en place d'un nouveau système, et donc, la pédagogie est remise en cause.
- L'une des raisons pour lesquelles on s'intéresse à ce thème, c'est purement une raison d'acquisition de connaissance ; c'est-à-dire se pencher sur la nature du travail et ainsi pouvoir tirer profit de l'expérience organisationnelle et bénéficier d'une perception large du domaine, ainsi vouloir maîtriser les nouvelles notions du changement qu'a subis notre université.

**2- Les objectifs :**

- Comprendre le lien qui existe entre le changement organisationnel et la pandémie du COVID-19.
- Expliquer comment le COVID-19 a impacter la structure organisationnelle de l'université et le comportement des acteurs pédagogiques.

### 3- Problématique :

A la fin de l'année 2019, le monde a connu un chamboulement qui a affecté l'ensemble des organisations et des structures, que ce soit du côté social, financier, organisationnel ou humain... en effet, l'arrivée de la pandémie du COVID 19 a vraisemblablement freiné la capacité de gestion, faisant d'elle alors un véritable obstacle pour la bonne continuité du monde organisationnel : certes, la pandémie a permis à la planète de « mieux respirer », cependant, celle-ci a troublé l'humanité en diminuant voire même détruisant sa capacité à être utile.

Le changement organisationnel est toujours d'actualité, de nos jours, le changement de l'environnement pousse les organisations à se restructurer et poursuivre de nouvelles stratégies adéquates à la situation. Les facteurs du changement sont multiples, ils peuvent être de nature interne comme le licenciement d'un directeur, ou externe qui sont souvent des causes hors de portée et très difficiles à gérer comme la crise économique, ou pandémique. En effet, l'épidémie du COVID 19 est sans doute considérée parmi les crises les plus dramatiques qu'a connu le monde, laissant alors les dirigeants perplexes sur comment gérer les événements à suivre.

D'après la théorie « configurationniste » de MILLER et FRIESEN (1982), qui porte sur l'évolution des organisations et en particulier sur les périodes de transitions vécues par ces organisations, et l'analyse de ces transitions doit tenir compte de la complexité organisationnelle.<sup>1</sup> En retranscrivant ce modèle au sein de l'université, il est notable que la pandémie a affecté l'organisation. Car le changement du système d'enseignement traditionnel est la conséquence d'un facteur externe complexe et non maîtrisable. Toujours dans la même approche, pour arriver à comprendre le fonctionnement des organisations et la nature des changements, il est primordial de faire une approche globale et non partielle. L'organisation en tant que configuration implique donc qu'un changement dans l'un de ses composantes (la stratégie, système de technique, mode de décision) entraîne un déséquilibre dans d'autres composants.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> David AUTISSIER et Al, *Conduite du changement : concepts clés, 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, Dunod, 2018, page 283. <https://www.cairn.info/conduite-du-changement-concepts-cles-9782100769414-page-283.htm> consulté le 14-12 à 21 :13

<sup>2</sup>ibid. 283

Opposant un changement évolutif, à un changement révolutionnaire rapide dans un intervalle court, de tels changements radicaux sont imposés par la tutelle, et laisse peu la possibilité aux acteurs de l'administration de négocier le changement. La nouvelle tendance de la pédagogie soumise à des transformations provoquées par la crise sanitaire, revient à comprendre les facteurs de ce changement. Selon l'approche néo-institutionnaliste de DI MAGGIO et POWELL (1983), le changement environnemental est institutionnalisé, et c'est l'environnement qui dicte le changement pour les organisations.<sup>3</sup> Dans notre cas, le facteur externe (covid19) est directement lié à l'organisation (l'université).

La pandémie du COVID 19 a touché le monde entier, mettant en péril le système économique, et organisationnel. Cela a permis de changer nos habitudes en termes de façon de travail. L'université est impactée par cette crise sanitaire, la menaçant alors de freiner son évolution, elle a subi des transformations au niveau pédagogique et administratif. Tout en essayant de garder le même objectif on parle ici de « former les étudiants et enseignants, créer de la connaissance, améliorer la qualité, répondre aux besoins des étudiants, et faire preuve de plus d'efficacité dans l'accomplissement des tâches. »<sup>4</sup>. Néanmoins, l'arrivée de la pandémie mondiale a stoppé net le système pédagogique ; pendant plusieurs mois, toutes les organisations, y compris les universités, ont fermé la porte à toute activité et aux individus (enseignants, étudiants, administrateurs, agents...) dans la mesure de prévention et de lutte contre la propagation du virus au sein de l'établissement.

L'université doit alors réfléchir à une stratégie afin de se détacher de cette crise, et pouvoir repenser à une politique de réorganisation et de restructuration. « En effet, se sont les experts professionnels qui apportent leurs normes de prise de décision »<sup>5</sup>, en l'occurrence, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, en collaboration avec le secteur sanitaire, afin de songer à continuer les enseignements tout en respectant les mesures de sécurité mises en œuvre.

<sup>3</sup> <https://wikimemoires.net/2013/05/le-changement-organisationnel-la-definition-et-les-approches/> consulté le 14-12 à 22 :45

<sup>4</sup> OCDE (2006) *Analyse des politiques d'éducation, chapitre 3, Evolution des modes de gouvernance dans l'enseignement supérieur*, OCDE, Paris, 2003, page 66.

<sup>5</sup> <https://wikimemoires.net/2013/05/le-changement-organisationnel-la-definition-et-les-approches/> consulté le 14-12 à 15H38

Cette politique de gestion, qui est avéré couteuse, demande une certaine maîtrise du capital financier et matériel. L'état fait appel à « la raréfaction des ressources, notamment financières, mises à la disposition de notre secteur »<sup>6</sup>, comme l'a annoncé le ministre de l'enseignement supérieur dans les Conférences Régionales des Universités du Centre, de l'Est et de l'Ouest, dans le cadre de la lutte contre la propagation du virus. L'acquisition de gel hydro alcoolique, de masques de protection, et des produits de désinfection fait partie de la nouvelle perspective concernant la poursuite des études en toute sécurité.

Le changement organisationnel qu'a subis l'université de Bejaia suit une perspective internationale conduit par la mondialisation, ceci étant dit, dans l'esprit de réinventer une démarche permettant la poursuite des cours, qu'ont interrompu la crise sanitaire et la mise en place du confinement. Repenser à un système d'enseignement hybride s'est avéré la solution du moment comme l'a annoncé le MERS L'enseignement à distance et/ou en ligne est une forme d'apprentissage pédagogique reconnu entrant dans les cursus de formation supérieure des étudiants »<sup>7</sup>. Le passage d'un enseignement classique basé sur l'interaction entre enseignants et étudiants, à un enseignement à distance proposé dans la perspective du changement, a suscité l'adaptation au digital ; en effet, d'après une étude menée par le Pr Soumaya EL HASSOUNI auprès de la faculté SOUSSI des sciences juridiques, économiques et sociales, à l'université Mohammed V de Rabat au Maroc, la disponibilité des ressources de connexion est facteur quia pénalisé les actions des étudiants et des enseignants.<sup>8</sup> A cet effet, le numérique est devenu l'exclusivité des études supérieures, fortement sollicité, l'université intensifie les cours en ligne dans des différentes plateformes et sites.

Cette crise sanitaire a engendré, d'une part, une panique sur le côté humain, mais aussi sur le coté financier et organisationnel. Les administrateurs devaient en urgence appliquer les directives de la tutelle en vue de la « replanification » des horaires et des secteurs de travail. Cependant, la pandémie de la COVID 19 a changé de vision sur l'organisation de l'université. En effet, le changement de l'environnement est étroitement lié aux pratiques pédagogiques.

---

<sup>6</sup> Note de Synthèse sur l'organisation des Réunions des Conférences Régionales des Universités du Centre, de l'Est et de l'Ouest.

<sup>7</sup> Note de Synthèse sur l'organisation des Réunions des Conférences Régionales des Universités du Centre, de l'Est et de l'Ouest

<sup>8</sup> Soumaya EL HASSOUNI, *savoir, innovation & expertise vs pandémie covid 19 vers une sortie rapide de la crise, analyse des impactes & voies des solutions*, cité d'innovation de rabat, université mohammed V, 2020, p 113.

Pour cela, nous tenterons d'analyser dans notre recherche le changement organisationnel dans ses formes connues, au sein de l'université de Bejaïa et sa relation avec la pandémie du COVID 19. De ce fait, nous avons centré notre étude par la question suivante :

Quel est l'impact de la pandémie du COVID-19 sur le changement organisationnel de l'université ?

Ainsi, sous cette question centrale, d'autres questions secondaires sont posées afin de toucher à tous les éléments relatifs à notre étude :

Quel sont les changements qu'a connu l'université au niveau pédagogique ?

Quel est l'effet de la pandémie du COVID 19 sur le comportement des acteurs pédagogiques, et du processus de socialisation organisationnelle ?

#### 4- Hypothèses formulées :

Toute recherche scientifique nécessite l'élaboration d'hypothèses dans le but de comprendre le rapport de causalité entre deux phénomènes ou variables. D'après QUIVY et CAMPENHOUDT « *l'hypothèse se présente comme une réponse provisoire à la question de départ de la recherche, progressivement revue et corrigée au cours du travail exploratoire et l'élaboration de problématique* ». <sup>9</sup>

«L'hypothèse scientifique est une partie du raisonnement qui permet de présenter la recherche développée, Elle propose une ou plusieurs pistes de réponses à la question de recherche». <sup>10</sup>

A cet effet, nous avons tenté de répondre aux questions posées précédemment en mettant en place les hypothèses suivantes :

#### Hypothèse 1 :

Les pratiques pédagogiques de l'université de Bejaïa, sont soumises au changement organisationnel, à savoir l'évaluation et l'enseignement à distance, le télétravail via des plateformes de communications virtuelles.

<sup>9</sup> QUIVY, R et CAMPENHOUDT, L. V. *manuel de recherche en sciences sociales*, (3<sup>ème</sup> édition), DUNOD, Paris, 2006.

<sup>10</sup> <https://www.scribbr.fr/article-scientifique/hypothese-article-scientifique/#:~:text=dans%20un%20article-,Qu'est%20ce%20que%20l'hypoth%C3%A8se%20de%20recherche%20d',%C3%A0%20la%20question%20de%20recherche>. Consulté le 16-02-2022 à 13 :17

**Hypothèse 2 :**

Le changement organisationnel causé par la crise pandémique du COVID 19 à entraîné des changements dans les comportements des acteurs de l'enseignement, ce qui a engendré une rupture de la socialisation organisationnelle.

**5- Définition des concepts :**

Dans la perspective de bien comprendre le sujet de recherche, la définition de concept est indispensable pour clarifier certains points. En sociologie, une théorie n'est valable que si l'on identifie la réalité qu'elle représente. (DURKHEIM 1957, 149).

**Pratique pédagogique :**

Le mot pédagogie tire son nom de la Grèce antique : *paidagogos*. Au début le terme étant composé par *paidos* (enfants) et par *gogia* (mener ou conduire), son concept désignait l'esclave qui accompagnait les enfants à l'école.<sup>11</sup>

La pratique pédagogique est l'union de la théorie et de la pratique dans l'exercice de l'enseignement et de l'appréhension de la connaissance, dans l'action pédagogique. Ces pratiques impliquent d'être au courant de l'ensemble du processus éducatif et des outils utilisés par les enseignants pour y parvenir.<sup>12</sup> Mettre en place un certain nombre de conditions cognitives, matérielles, relationnelles, temporelles auxquelles les élèves sont confrontés ». <sup>13</sup>

L'arrivée du COVID 19 à considérablement transformé les pratiques pédagogiques. En effet, la période de l'enseignement classique basé sur l'interaction entre enseignants et étudiants et, sur la nécessité de transmettre et de recevoir des informations et des cours orales, est révolue, désormais le concept de pratique pédagogique se résume par l'enseignement à distance.

---

<sup>11</sup> <https://lesdefinitions.fr/pedagogie> consulté le 07-03-2022 à 12 :56

<sup>12</sup> Patricia Amorim DA SILVA, **Pratique pédagogique des enseignants**, Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. An 06, Ed. 02, Vol. 06, pp. 117-125. février 2021.

<sup>13</sup> Amélie Duguet, Sophie Morlaix, **Les pratiques pédagogiques des enseignants universitaires : Quelle variété pour quelle efficacité ?**, Published in *Questions Vives*, Vol.6 n°18 | 2012

### **Le changement organisationnel :**

Le changement organisationnel est un domaine de la théorie du management qui se concentre sur les étapes que les entreprises traversent au fur et à mesure de leur évolution. Les principes de cette théorie s'appliquent aux mutations à court et à long terme.<sup>14</sup>

Un changement organisationnel peut se définir comme un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel<sup>15</sup>

Selon Philippe BERNOUX, le changement en général et le changement dans les organisations en particulier sont des objectifs difficiles à appréhender. Dans les organisations le changement est souvent attribué à des déterminants extérieurs les plus souvent cités étant le marché, la concurrence, les technologies nouvelles, etc. De là à penser que le changement est contraint, qu'il ne peut être que subi, que tout cela est une affaire de domination.

Aucun changement ne peut avoir lieu si les acteurs qui le mettent en œuvre ne lui donnent un sens. Dans les entreprises et les organisations, ce ne sont pas les exécutants, mais, les directions qui, la plupart du temps, déclenchent un changement, mais, sans les exécutants, ce changement n'aura pas lieu.<sup>16</sup>

L'université a subi divers changements au sein de sa structure organisationnelle, ce qui l'a menée à s'adapter face à la situation actuelle, pour se faire, on a fait appel à la dépendance aux TIC comme nouveau modèle de l'enseignement.

### **Changement de comportement :**

Le changement de comportement d'un individu est donc caractérisé par la modification d'une action et d'une façon de se comporter (Ajzen et Fishbein, 1980; cités dans Mc Cormack

---

<sup>14</sup> Manon Sobraques, *Qu'est-ce que le changement organisationnel ?* Journal du net Digital SEO, Mis à jour le 31/10/18 06:19 <https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1418062-qu-est-ce-que-le-changement-organisationnel/>

<sup>15</sup> Jean-Pierre Girard et Al, *Les chefs de service à l'épreuve du changement*, DUNOD, Paris, 2015.

<sup>16</sup> Philippe BERNOUX, *Sociologie Du Changement, dans les entreprises et les organisations*, le seuil, paris, 2004.

Brown, 1999a). Lorsqu'on s'intéresse au changement de comportement d'un individu, on observe surtout la démarche avec laquelle celui-ci modifie ses actions, en regardant les étapes qu'il suit pour arriver à son but: soit de passer du comportement actuel non-désiré au comportement souhaité.<sup>17</sup>

L'évolution des organisations et la méthode par laquelle les individus font face aux différentes transformations, oblige les acteurs de l'université à changer leurs façons d'agir dépendamment de la situation qui sont confrontés.

### **Enseignement à distance :**

Est un moyen de se former et de valider un diplôme à distance, c'est-à-dire sans avoir besoin de se rendre dans une école pour assister à des cours.

Concrètement, l'étudiant reçoit les cours chez lui qu'il peut ainsi étudier à tout moment. Souvent les cours sont accompagnés d'exercices à réaliser et à renvoyer pour qu'ils soient corrigés par des enseignants. De plus en plus d'établissements sont passés ces dernières années, du papier à la souris, et utilisent désormais les outils numériques (mail, chat, vidéo...) pour faciliter l'apprentissage et l'interaction entre élève et enseignant.<sup>18</sup>

La « virtualisation » de l'EAD s'est opérée dans la seconde moitié des années 1990 avec le développement fulgurant des technologies de l'information et de la communication (TIC), et notamment avec l'avènement du web devenu accessible au public en 1991.

L'enseignement à distance est la nouvelle tendance du système pédagogique, avec l'arrivée de la pandémie du COVID-19 l'enseignement classique est délaissé et fait place à l'enseignement électronique basé sur les technologies de l'information et de la communication.

### **Le télétravail :**

Le télétravail, entré dans le code du travail en mars 2012, désigne toute forme d'organisation de travail dans laquelle un travail qui aurait peut être exécuté dans les locaux

<sup>17</sup> Gaston BOUDREAU, *Le changement de comportement en général*, université de Moncton, Canada, 2005.

<sup>18</sup> <https://www.studyrama.com/formations/filieres/enseignement-a-distance> consulté le 07-03-2022 à 12 :15

de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière en utilisant les TIC.<sup>19</sup>

### **Crise pandémique du COVID 19 :**

Le terme de pandémie est tiré du grec (*pan* qui veut dire tout ; *demos* : peuple, population). Est une « épidémie d'une grande ampleur ».<sup>20</sup>

Les crises qui affectent les groupes sociaux diffèrent par leurs causes et par leur durée.  
<sup>21</sup> Une crise est soumise à une épreuve imprévisible et a un effet transitoire et incertain.

Une crise sanitaire se caractérise par des événements qui affectent la santé d'un grand nombre d'individus. Cette crise peut éventuellement faire accroître le facteur significatif de mortalité ou de surmortalité, dans un secteur géographique précis ou la Planète entière. Elles sont déclarées par l'État. Les crises sanitaires sont parfois très médiatisées et le rôle de la presse peut devenir central.

Les crises sanitaires peuvent se doubler d'une crise économique et sociétale, c'est le cas pour la pandémie de coronavirus. Les conséquences sur la conjoncture économique affectent l'activité des sociétés qui doivent s'adapter à ce nouvel environnement.<sup>22</sup>

Le COVID-19 comme toute pandémie mondiale, affecte la totalité des individus et de leurs pratiques, et amène le changement dans les structures mondiales. Ce virus détient des effets fatals sur la Terre entière et peut éradiquer toute une génération, et ainsi stopper toute activité quotidienne et professionnelle des individus.

### **Acteurs de l'enseignement :**

C'est un ensemble d'individus exerçant une interaction au sein d'une organisation universitaire. Et ont pour rôle de se former et faire former les autres.

---

<sup>19</sup> <https://www.onisep.fr/Cap-vers-l-emploi/Decouvrir-le-monde-professionnel/Le-teletravail> consulté le 07-03-2022 à 12 :59

<sup>20</sup> Marc GOZLAN, *Pandémie : histoire d'un mot et d'un concept*, publié dans le journal le monde, édition globale, France, 17 mars 2020.

<sup>21</sup> Raymond BOUDON et Al, *Dictionnaire de sociologie, les référents*, LAROUSSE, Paris, 1999.

<sup>22</sup> <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/pandemie-crise-sanitaire-19283/> consulté le 07-03-2022 à 13 :12

### **Socialisation organisationnelle :**

Le terme socialisation vient du latin socialis, sociable, pour la société, lui-même, dérivé de socius, associé.<sup>23</sup>

Processus par lequel un individu apprend et intériorise les différents éléments de la culture de son groupe, ce qui lui permet de former sa propre personnalité sociale et de s'adapter au groupe dans lequel il vit.

«Ce qui est transmis par la socialisation, ce ne sont pas seulement des procédures particulières, mais l'aptitude générale à appliquer, interpréter ou même innover des schémas transposables de la situation dans laquelle ils ont été appris à des situations objectivement comparables ou symboliquement analogiques... Elle est avant tout un processus, une authentique interaction entre « socialiseurs et socialisés »<sup>24</sup>

La socialisation organisationnelle est définie comme les processus par lesquels un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation<sup>25</sup>

### **6- Méthodes et techniques utilisées :**

Dans cette partie, nous allons découvrir les méthodes et les techniques mises en place dans notre parcours de recherche, ainsi on pourra faire la différence entre les deux concepts. A partir de la, on commence par définir notre méthode d'investigation.

#### **6-1 Méthode utilisée :**

Toute recherche scientifique nécessite l'utilisation de méthodes afin d'arriver aux résultats souhaités. La méthode est la façon dont on veut cibler notre travail, il faut se poser la question comment vas-t-on aborder notre sujet d'étude ?

La notion de méthode est d'une ambiguïté souvent dénoncée. en ce qui concerne la méthode au sens élevé du terme, J.PIAGET 1967, remarque qu'elle n'est pas une branche

<sup>23</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Socialisation.htm>, consulté le 07-03-2022 à 14 :36.

<sup>24</sup> Yves ALPE, *La sociologie dans l'enseignement des SES : problèmes didactiques et épistémologiques*, article DEES n°108, JUIN 1997, consulté le 07-03-2022 à 14 :16

<sup>25</sup> Céline SAUVEZON, *Socialisation organisationnelle Dans Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, DUNOD, Paris, 2019

indépendante, car les problèmes d'épistémologie et de logique posent constamment des questions de méthode.<sup>26</sup>

La recherche scientifique académique repose sur le recours systématique à des méthodes et procédures spécifiques pour obtenir des informations ou pour révéler les relations entre les variables de la société. Il est donc nécessaire de définir la méthodologie qu'on doit suivre qualitative ou quantitative, en fonction de la question posée ainsi que la répartition des thèmes principaux et sous-thèmes sur des fondements et des critères clairs.<sup>27</sup>

Nous avons appréhendé notre thème de recherche par la méthode qualitative, en raison de la conformité de la question de recherche avec cette méthode. Elle nous permettra de suivre un enchaînement correct et attendre les objectifs définis jadis. En résumé, la nature du thème nous oriente vers l'utilisation de la méthode qualitative.

Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants<sup>28</sup>

Le choix de cette méthode est purement rationnel, car elle est considérée comme une méthode d'analyse et de compréhension de phénomènes. Dans notre cas, il est primordial d'essayer de comprendre le rapport qui existe entre le changement organisationnel, et la pandémie du COVID 19. A cet effet, la méthode permet l'acquisition de nouvelles connaissances, et d'approfondir, mais surtout, cibler et délimiter notre champs d'investigation. Cette démarche nous permet de mieux comprendre les attitudes et les stratégies des personnes ainsi que de bénéficier de la richesse et des nuances du discours des différents acteurs.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Madeleine GRAWITZ, *Méthode des Sciences Sociales*, Dalloz, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.

<sup>27</sup> Friedrich-EBERT-STIFTUNG, traduit par : Noureddine BESSADI, *MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE POUR LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE*, publier dans FES, Algérie, 2016.

<sup>28</sup> Pope, C. & Mays, N. (1995), « *Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research* », *BMJ*, 311(6996), pp. 42-45.

<sup>29</sup> Françoise GRODENT, *la conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise*, *GRH* 2013/1 (n° 6), p124.

**La technique utilisée :**

Pour tenter de répondre à notre question de recherche et vérifier nos hypothèses, nous mènerons une étude qualitative en ayant une approche chronologique des événements pour pouvoir appréhender au mieux les changements opérés par l'organisation. Pour ce faire, on aura recours à l'entretien précisément l'entretien semi directif.

L'objectif de l'entretien est double : obtenir des informations sur le candidat et se faire une impression sur lui. Mais sa faible fidélité, son manque de validité, sa forte sensibilité au biais et aux distorsions en font un instrument de pronostic particulièrement discutable, comme le montrent de nombreuses recherches.

On l'utilise cependant pour trois raisons principales :

- c'est un échantillon de comportements qui donne un éclairage sur les caractéristiques sociales du candidat,
- il remplit des fonctions autres que l'évaluation (contact avec le candidat, promotion du poste à pourvoir),
- les personnes qui utilisent l'entretien pensent (à tort) qu'il est valide dans tous les cas.

Selon M.GRAWITZ, les techniques sont un ensemble de procédé opératoire rigoureux, bien défini, transmissible, susceptible d'être appliqué à nouveau dans les mêmes conditions, adapté au genre de problème et de phénomène en cause. Les choix de cette technique dépendent de l'objectif poursuivi, lequel est lié lui-même à la méthode de travail.

Nous avons utilisé la technique de l'entretien dans le but de recueillir le maximum d'information sur le thème traité. Pour cette raison nous avons élaboré un guide d'entretien qui contient des questions ouvertes afin de nous permettre d'apporter des réponses des réponses aux hypothèses de notre recherche.

**La population d'étude :**

L'étude qu'on a menée a touché deux parties de l'enseignement, à savoir les enseignants et les étudiants des différents départements de l'université de Bejaia (SEGC, lettre et langue française, SHS, technologie, Médecine), les entretiens étaient réalisés soit au niveau

de la bibliothèque, soit dans les bureaux des enseignants, dans les salles d'études et d'enseignants, parfois en plein air ou par téléphone.

Pour la sélection des enquêtés, nous avons opté pour un type d'échantillonnage dit « ciblé », c'est-à-dire on a visé une population bien spécifique, qui se résume à notre entourage directe, dans le but d'exploiter les informations en profondeur et non pas en largeur. Ce mode de ciblage de la population est réalisé pour extraire les données d'une manière abstraite, puisque notre cible n'est pas choisie au hasard.

### **7- Etudes antérieures :**

Cette partie consacrée aux études qui ont déjà traité ce thème, on parle d'études qui ciblent le changement pédagogique à l'ère du COVID-19. Pour cela, on mentionnera trois (03) études : l'une est réalisée au sein de notre université, l'autre au territoire national, la dernière est faite sur la scène internationale.

### **L'enseignement à distance comme nouvelle forme pédagogique :**

Selon une étude menée par l'université de Bejaia, plus exactement par la faculté de langue, en collaboration avec les laboratoires LESMS et LAILEMM en 2021. Le Dr KERBOUB et OUIDAD ont réalisé une enquête (via un questionnaire) auprès d'une cinquantaine d'étudiants de l'Université de Bejaia, pour définir les principales difficultés liées au confinement et à l'enseignement à distance.

Selon Pr Lebrun, l'outil n'est rien s'il n'y a pas d'éducation spécifique qui va avec,<sup>30</sup> alors, il est question de s'interroger dans ce cas là sur le bilan à retenir de l'expérience du numérique sur les pratiques pédagogiques de l'université. A cet effet, l'enquête a révélé qu'entre 60% et 70% de l'échantillon des étudiants affirment l'hypothèse du manque de moyens matériel et de « l'utilisation insuffisante d'une méthodologie d'enseignement claire ».

Cette enquête a démontré aussi que 91% des étudiants affirment que l'enseignement à distance qui se présente au sein de leurs facultés n'est pas du tout satisfaisant à leur égard.

### **Université et enseignants face au covid19 : L'épreuve de l'enseignement a distance en Algérie :**

---

<sup>30</sup> Kamel MEDJDOUB, *Enquête sur l'enseignement en ligne à Bejaia : 90% des étudiants assimilent mal les cours*, EL WATAN le 07 juillet 2021.

Cette étude est réalisée en ligne par des chercheurs du CREAD, à leur tête le Maître de Recherche A, le Pr LASSASSI, auprès de 2000 enseignants et étudiants au niveau national. Cette initiative rentre dans la perspective de comprendre et identifier les limites de l'enseignement à distance et traiter les mesures du déroulement de ce système par rapport à l'usage de la technologie.

A cet effet, les chercheurs du CREAD ont publié un article le 18-07-2020, où ils ont premièrement, testés leur entretiens sur 10 enseignants tout post, grade, genre confondus pour ensuite l'approuver. Par la suite, l'enquête a touché l'ensemble des établissements universitaires (universités, centres universitaires, écoles et instituts), relatives aux différents domaines de formation et grades.

L'objectif de ces entretiens est de projeter une image primaire de la situation de l'enseignement à distance durant la crise sanitaire de la COVID-19.

Les résultats de l'enquête affirment que les enseignants trouvent acceptable les conditions techniques et environnementales du travail, malgré le manque d'expérience et les difficultés rencontrées. Les enseignants disposent majoritairement de matériel informatique personnel, connexion Internet, cependant la qualité de celle-ci est remise en question pour la moitié d'entre eux, pour assurer un cours à distance.

Des résultats contradictoires montrent que ce système est supposé être utile pour l'enseignement, par contre, 50% des enseignants pensent que l'E à D est inefficace, a cet effet, le recours aux plateformes et aux espaces de stockage en ligne s'avère être une alternative pour les enseignants. Cependant, il n'y a pas que ces outils qui sont utilisés durant cette période, en effet, l'enquête a montré que les enseignants (surtout en sciences humaines et sociales) utilisent fréquemment les réseaux sociaux pour la diffusion des cours.<sup>31</sup>

### **7-3- L'impact de la crise sanitaire de la COVID-19 sur la santé mentale :**

Enfin, on termine ce chapitre par une enquête menée en 2020 par l'EHESP, en collaboration avec Santé publique France et l'ARS Bretagne, sur les facteurs de risque et les comportements des étudiants. A cet effet, l'enquête aussi appelée « étude COVER », implique

---

<sup>31</sup> Moundir LASSASSI et Al, *université et enseignants face au covid19 : l'épreuve de l'enseignement a distance en Algérie*, Les Cahiers du CREAD -Vol. 36 - n° 03 - 2020

trois établissements universitaires de Rennes, à savoir, l'EHESP, la Rennes School of Business et Science Po Rennes. Dans cette démarche, 4261 étudiants étaient sollicités en leur administrant un auto-questionnaire en ligne. Cette étude a pour but de mieux identifier les mécanismes de transmission du virus afin d'identifier les meilleurs moyens d'informer et de former les étudiants, mais aussi lutter contre la propagation du Virus. Dans le cadre de cette dernière, un questionnaire portant plus spécifiquement sur l'impact psychologique du second confinement a été envoyé aux étudiants.<sup>32</sup>

Les résultats de l'enquête affirment que 60% des étudiants ont connu une détresse psychologique, ce qui engendre un sentiment de solitude, de peur, et surtout de dépression psychologique, cela est causé d'après l'enquête par les effets négatifs des mesures de lutte contre la propagation du Virus, telles que l'enseignement à distance, le confinement, la distanciation sociale.

---

<sup>32</sup>Jonathan ROUX et Al, *Impact de la crise sanitaire de la COVID-19 sur la santé mentale des étudiants à Rennes*, France, 2021, Hal-03172226.

---

## *Chapitre 2*

# *Le changement organisationnel*

---

**Préambule :**

Cette partie renferme un ensemble de concept conforme au changement organisationnel, en effet, ce dernier est une phase qui subvient au cours des années, c'est pour cette raison qu'il est primordial de comprendre comment le changement fonctionne, a cet effet, nous revenons sur les premières traces du changement, ainsi on aboutira à catégoriser le changement selon ces différent aspect. Dans la mesure, où il est important d'analyser le changement en tant que phénomène organisationnel, il est nécessaire d'arriver à prévoir le changement.

**Le changement organisationnel :****1- L'historique du changement :**

Il est claire que depuis la création de l'humanité, cette dernière à connue des transformations dans différent niveau et aspect de la vie. Au niveau organisationnel, celui-ci à connu des changements, retraçant un parcours historique, afin de remonter le temps vers les prémices de ce concept.

Le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer. Par ailleurs, un changement peut avoir des répercutions positives ou négatives sur la structure des compétences. Il peut développer ou transformer les compétences, mais il peut aussi détruire certaines d'entre elles. Le changement, en vue d'être mis en place, demande parfois une formation du personnel concerné.<sup>1</sup>

L'histoire du changement organisationnel est devisée en 3 étapes majeures :

**Première période : la fin de la seconde GM, « croissance et adaptation »**

Premièrement, l'après-guerre est une période qui se caractérise par une croissance et une adaptation face à cette situation. Les années glorieuses comme on l'appel, sont marquées

<sup>1</sup> Lotfi Ben Abdallah, *Changement organisationnel et évolution des compétences*, Cas des entreprises industrielles tunisiennes, La Revue des Sciences de Gestion 2007/4-5, (n°226-227), pages 133

par une croissance et une stabilité économique qui s'est étendue jusqu'au milieu des années 70.

Le concept de changement est attribué à celui du progrès en raison de sa condensabilité et son adaptation à son environnement, autrement dit, le changement est progressif. Les changements organisationnels de cette époque touchent les structures et les stratégies.

### **Seconde période : la fin des années 70 – « mort et transformation »**

Deuxièmement, cette période aussi appelée période de mort et de transformation, ou période de l'ère économique et de la loi du marché. Elle est marquée par un recul économique affecté par les deux crises pétrolières de 1970 et 1973, mais aussi le débarquement de la concurrence, en l'occurrence la concurrence asiatique avec l'introduction de ce dernier sur la scène internationale dans les années 1980.

Par ailleurs, l'arrivée de la privatisation des sociétés d'Etat est un facteur qui ont poussé les organisations à se transformer, contrairement à la période d'après-guerre, qui est perçu comme une période de croissance économique, or, celle-ci est considérée comme dramatique et porte un aspect négatif. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer<sup>2</sup>

### **Troisième période : les années 1980 –« période d'apprentissage et d'évolution »**

Durant cette période, le changement désigne la mondialisation des marchés, l'instabilité du travail et par des licenciements massifs. Aussi appelée « période d'apprentissage et d'évolution », le changement est devenu une exclusivité pour les organisations en raison de sa prévisibilité. Son aspect de durabilité et de persistance la rend alors moins bouleversante et moins rare, cependant, il devient un vécu quotidien et un processus d'apprentissage qui induit à l'innovation.

Contrairement à la précédente période, le changement est réalisé par les différents membres de l'organisation ; c'est-à-dire que ces derniers participent et deviennent des

---

<sup>2</sup> Rim ZID, *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, dirigé par, M. Angelo SOARES, université du QUEBEC, MONTREAL, octobre 2006, p20.

initiateurs au changement et portent un projet qui sera susceptible d'être utile pour l'organisation.

## **2-Les types de changement :**

### **2-1- le changement a l'échelle de l'organisation :**

Le changement à l'échelle de l'organisation est une transformation profonde qui affecte l'ensemble de l'entreprise. Cela peut inclure, par exemple, une restructuration de la direction, l'introduction d'une nouvelle politique d'entreprise ou d'une nouvelle technologie.

Changer cette portée affectera chaque employé. Cependant, à mesure que les choses se calment, des améliorations commencent à apparaître. Parfois, un changement est nécessaire parce que la stratégie est dépassée ou simplement parce que la société est devenue trop grande pour sa coquille.

Le changement à l'échelle de l'entreprise est un événement massif et doit être soigneusement planifié pour protéger toutes les personnes impliquées. Le résultat du changement, qu'il soit négatif ou positif, dépend de vos stratégies de changement organisationnel et de leur mise en œuvre.

### **2-2- Le changement transformationnel :**

Le changement transformationnel est particulièrement pertinent pour la stratégie organisationnelle d'une entreprise. Les entreprises qui s'adaptent le mieux aux changements rapides de leurs industries sont réactives, flexibles et prêtes à modifier leurs stratégies en cas de besoin.

Les stratégies visant à guider le changement transformationnel doivent tenir compte de la situation actuelle et de la direction que les plans d'affaires doivent prendre. Les tendances culturelles, le climat social et le progrès technologique sont quelques-uns des nombreux facteurs que les dirigeants doivent prendre en compte lors de l'élaboration de stratégies de changement d'entreprise pour soutenir la transformation.

Selon une étude du MIT « SLOAN Management REVIEW » et de « DELOITTE », les stratégies de transformation des entreprises numériques matures se concentrent sur l'intégration des technologies numériques. Telles que les médias sociaux, tels que les technologies mobiles, l'analyse de données.

À l'inverse, les entreprises numériques moins matures se concentrent sur la résolution de problèmes spécifiques avec des technologies individuelles. Cependant, compte tenu du développement rapide de la technologie numérique, les entreprises augmentent leurs chances de succès si elles intègrent une technologie évolutive et flexible dans leurs stratégies de transformation.

### **2-3- changement de personnel :**

Un changement de personnel se produit lorsqu'une entreprise procède à des embauches massives ou à des licenciements. Chacun de ces changements organisationnels peut avoir des conséquences importantes, pour le meilleur ou pour le pire, sur le moral et l'engagement des employés.

La menace du licenciement crée la peur et l'anxiété chez les employés. Bien que les circonstances justifient parfois une telle décision, les responsables doivent s'attendre à ce que le moral des employés en pâtisse. Cependant, l'entreprise doit aller de l'avant. Il est essentiel de faire preuve d'une véritable compassion et de motiver les employés à continuer à travailler dans les moments difficiles.

Si le recrutement de masse a un impact plus positif sur l'entreprise, il a aussi ses défis. Le recrutement de masse est un signe de croissance importante auquel une entreprise peut être amenée à faire face à des changements culturels et à certaines irrégularités.

Recruter de nouveaux collaborateurs implique de les former et de les accompagner en permanence. Accueillir de nouveaux collaborateurs, c'est bien, mais cela détache le travail des équipes de direction. Si la transition n'est pas gérée correctement, elle peut conduire au chaos, à l'inefficacité.

### **2-4- changement imprévu :**

Un changement imprévu est généralement défini comme une action qui doit être à la suite d'un événement inattendu. Bien qu'il soit impossible de prévoir les changements imprévus, ils peuvent être gérés de manière organisée.

Des changements imprévus peuvent également être causés par de nouvelles réglementations gouvernementales sur lesquelles les entreprises n'ont aucun contrôle. Bien que les circonstances qui conduisent à des changements imprévus puissent être chaotiques, il

est important que les organisations soient résilientes et flexibles. Les entreprises peuvent également bénéficier de stratégies de changement organisationnel de base qui minimisent le chaos et les perturbations.

Par exemple, les ouragans qui ont frappé les États-Unis au début de l'automne 2017 ont provoqué l'évacuation de milliers de résidents forcés de chercher un abri temporaire loin de chez eux. Une fois l'urgence passée, ils ont entamé le long processus du retour à la vie normale.

### **2-5- changement correctif :**

Les dirigeants mettent en œuvre des changements correctifs lorsqu'ils identifient un besoin de remédier à des lacunes ou à une mauvaise performance de l'entreprise.

D'autres types de mesures correctives comprennent des stratégies difficiles qui sont en place depuis des années mais qui ne sont plus rentables. Les problèmes du leadership, tels qu'un PDG nouvellement nommé qui ne convient pas à l'entreprise, peuvent également nécessiter des changements à résoudre. Bien que les mesures de changement correctives doivent être conçues pour résoudre un problème spécifique, leur succès dépend également de stratégies de changement organisationnel efficaces. Et parmi les exemples les plus courants de ce type de changement peuvent être des difficultés financières et l'introduction d'un nouveau programme de formation des collaborateurs, le déploiement d'un nouveau logiciel ou la création d'un nouveau poste destiné à pallier un problème.<sup>3</sup>

### **2-6-Changement subi :**

Ce type de changement est dit encore prescrit car il provient d'un événement extérieur à l'homme. Cela peut être le résultat d'un événement susceptible de prévaloir à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

Ce dernier revient donc à peaufiner toutes les configurations pour mieux s'adapter et protéger l'ensemble. Le changement opéré est impératif et plus ou moins urgent, car l'avenir de l'organisation en dépend. Pour cette raison, de nouvelles stratégies sont mises en place et

---

<sup>3</sup> CONNAISSEZ-VOUS LES 5 TYPES DE CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS? **GESTION DU CHANGEMENT**, <https://www.walkme.com/blog/fr/changements-organisationnels> consulté le 23.03.2022 à 14 :00.

mises en œuvre dans les meilleurs délais en palliatif à une situation pouvant être qualifiée de crise.

### **2-7-changement voulu :**

Dans la poursuite du développement des compétences, il est possible que le changement résulte de la volonté d'un membre ou d'un groupe de personnes faisant partie de l'organisation. L'évolution peut être motivée par les nouvelles croyances de l'ensemble du groupe face à certains faits. Le changement souhaité est aussi appelé changement structuré car il résulte d'une décision humaine. L'acteur à l'origine du changement agit pour l'intérêt commun, même si des conséquences négatives peuvent lui être imposées.

### **2-8-changement évolutif :**

Il s'agit d'un processus étape par étape et généralement dans un environnement d'organisation stable. Les changements sont apportés progressivement pour atteindre un objectif précis. Le changement évolutif peut également se produire dans une organisation où l'atmosphère est complexe, même si les risques sont plus élevés. Ce type de changement suit donc le cours des activités habituelles, sans aucun bouleversement direct.

### **2-9-changement radical :**

Contrairement au changement évolutif, celui-ci est assez soudain et global. Il est nécessaire de faire face à une situation problématique actuelle ou future. Il s'agit donc d'une ou plusieurs restructurations rapides pour mieux préparer l'organisation ou la redresser. Une nouvelle organisation est bientôt mise en place et les membres et les compétences sont échangés. Ce type de changement est recommandé lorsque l'environnement est instable, puisqu'il bouleverse les activités et le système complet de l'organisation.

Le changement organisationnel est une nécessité car les environnements externes et internes des organisations sont également instables. Le changement organisationnel provient souvent à la fois de la construction et de la prescription, dans des pourcentages inégaux. Quant aux styles d'expansion, ils ne sont pas toujours aussi radicaux. Par conséquent, le mode séquentiel serait plus approprié, étant donné que les étapes de changement sont nombreuses et

de nature différente. Fondamentalement, cette complexité vient de la grande variété d'organisations où les solutions sont tout aussi diverses.<sup>4</sup>

## 2-10-changement planifié :

DUPUIS et KUZMINSKI (1998), parlent de changement planifié par opposition à un changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui « vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps »<sup>5</sup>

**Tableau1** : synthèse des différents types de changement :

Auteur(s)	Types de changement
<ul style="list-style-type: none"> <li>GROUARD et MESTON (1998).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le changement provoqué et le changement subi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>DEMERS (1999),</li> <li>JOHSON (1966).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le changement radical.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>DUPUIS et KUZMINSKI (1998).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le changement planifié et le changement Spontané.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>DEMERS (1999).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'apprentissage et l'évolution.</li> </ul>

## 3- Processus du changement : Pourquoi et comment accompagné le changement :

La conduite du changement permet d'accompagner les collaborateurs et de leur faire accepter le changement, lorsqu'un ou plusieurs projet(s) créent une rupture dans leurs pratiques habituelles.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> <http://businessinfos.net/typologie-des-changements-organisationnels>.

<sup>5</sup> Rim ZID, *op cit*.

<sup>6</sup> Raphaële GRANGER, **Comment Gérer Le Changement**, Mis à jour le 04/03/2022 dans le site Manager-go, consulté le 23-03-2022 à 14 :11.

Pour qu'un changement aboutisse, il faut donner le temps nécessaire d'adaptation aux individus. Dans un contexte évolutif, le rôle de la conduite du changement est donc double : faciliter une transition donnée à un instant, et initier voire ancrer une habitude au changement dans l'organisation, afin de la préparer à des évolutions futures.

La conduite du changement nécessite un vif intérêt sans être en mesure de définir ce qu'elle recouvre exactement. Cependant, le changement est une réalité omniprésente, et ne peut parler de changement uniquement s'il existe une adhésion entre les membres. La conduite du changement ne relève donc pas uniquement de la communication et de la formation.

L'inquiétude du changement est justifiée et prend son origine dans plusieurs causes (manque de temps, manque de moyens, remise en cause des compétences, méthodologie projet envisagée, sortir de sa zone de confort)

La plupart des changements organisationnels se produisent en réaction à quelque chose qui n'est pas juste et qui doit être changé. La prise de conscience d'un problème peut découler d'une frustration à l'égard d'un système existant ou d'une crise qui met en lumière ses problèmes.

Le changement organisationnel a pour objectif de trouver et adapter un modèle définitif d'optimisation et de gestion. Pour aboutir à un changement il existe trois manières d'y parvenir, comme l'a expliqué Kurt Lewin :

### **3-1- " UNFREEZE " - " la phase de *DECONGILISATION* " :**

C'est une étape indispensable pour se préparer au changement. Le but est d'implanter une conscience aux membres de l'organisation qu'une transformation est inévitable, et ainsi les convaincre de l'inexistence d'une autre issue. Cependant, on remarque dès le début une certaine résistance de la part des acteurs.

### **3-2 " CHANGE " - " la phase du *Changement* " :**

Elle désigne l'étape de la concrétisation du changement, les membres de l'organisation ayant le temps nécessaire pour accepter la nouveauté, ils sont maintenant convaincus grâce au sentiment d'urgence créé par l'étape précédente. A cet effet, de nouvelles pratiques sont appliquées.

### 3-3- " REFREEZE " - "phase de *RECONGELATION* " :

Après avoir adopté les changements, le but est de maintenir la stabilité et renforcer la nouvelle organisation, en termes de méthode de travail. Dans le cas où cette étape est délaissée, le projet peut vouer à son échec avec un retour imminent à l'ancienne situation. En effet, il n'est pas évident de réussir un changement organisationnel sans un engagement sincère du personnel.

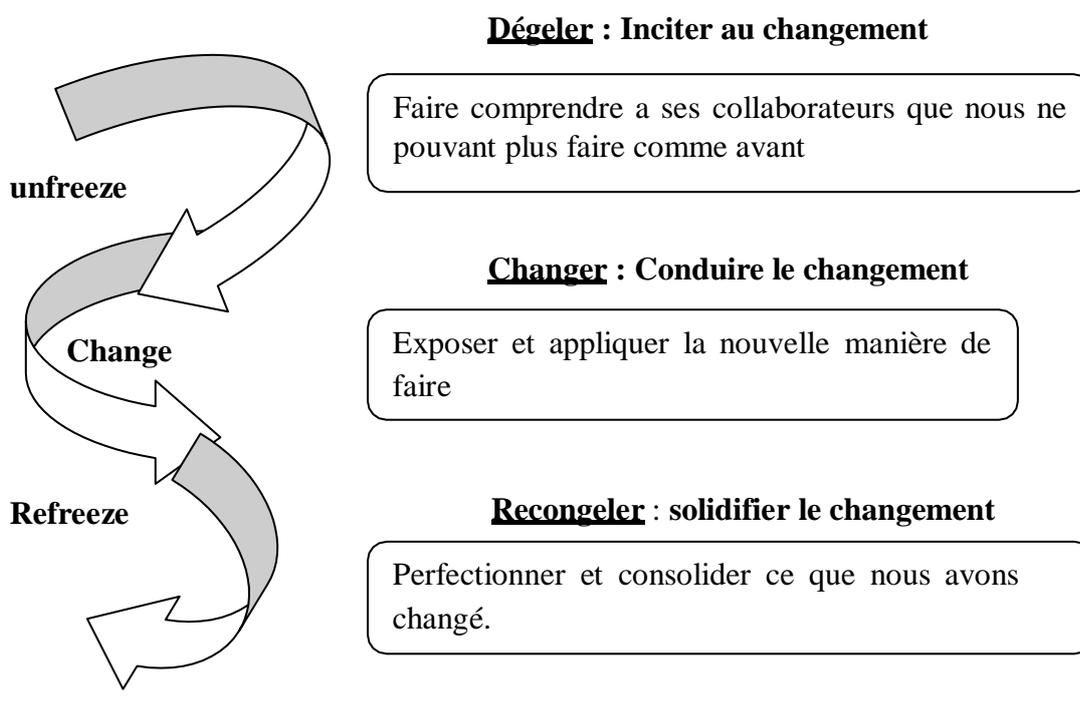


Figure 1 : processus du changement selon Kurt LEWIN

## 4-Les outils utiles à la gestion du changement :

### 4-1-la courbe de deuil :

Elle représente schématiquement les différentes étapes intrinsèques de tout changement que traverse tout individu avant d'accepter une situation nouvelle et de la vivre pleinement. C'est-à-dire choc et déni, colère et peur, tristesse, dépression, recherche de sens et sérénité. Pour accompagner efficacement le changement, un manager doit le vivre par lui-même et franchir le plus rapidement possible les différentes étapes de ce changement.

#### **4-2- Analyse le champ de force (Force Field ANALYSIS) :**

Cette matrice mise en place par Kurt Lewin permet de le débloquent en analysant les différentes forces positives et négatives présentes face au blocage comme arranger la situation, parfois même abandonner une idée trop ambitieuse. Le projet s'est avéré trop complexe pour être mis en œuvre. Cet outil présente l'avantage de la simplicité dans le processus de mise en œuvre.

#### **4-3- équation du changement :**

Cet outil, popularisé par Richard BECKHARD et REUBEN T. Harris, permet une analyse précise de la situation en étudiant les différentes conditions et possibilités associées à toute transformation. Il s'agit donc de faire le point sur la situation afin de prendre les décisions appropriées et d'agir correctement pour vaincre les résistances.

#### **4-4-Diamant de Leavitt**

Voici un outil très intéressant pour identifier et mesurer les effets qu'un changement peut avoir à tous les niveaux de l'entreprise. L'objectif est d'analyser les effets du changement de manière globale pour identifier les différentes composantes clés de l'organisation : individus, tâches, organisation et technologie et les interactions qui existent entre elles, et élaborer un plan d'action pertinent dans la mesure du possible et réussir pleinement à gérer ce changement.

#### **4-5-Modèle de Burke et LITWIN :**

Cet outil relativement complexe permet d'analyser et d'évaluer les dimensions organisationnelles et environnementales nécessaires à la réussite du changement, d'identifier les liens de cause à effet entre ces différentes dimensions et d'effectuer d'éventuels ajustements pour améliorer la performance.

#### **4-6- Modèle transitionnel de William Bridge**

Selon William Bridge, consultant américain en conduite du changement, chaque individu, face à toute transformation, passe par 3 phases différentes au cours du processus : quitter ce qui était, un moment d'hésitation et un nouveau départ.

Le but du modèle est de faire en sorte que les individus assument le projet de changement et en soient les ardents défenseurs, plutôt que de le défendre plus ou moins farouchement.<sup>7</sup>

## **5-Les étapes de changement :**

### **5-1-Créer un sentiment d'urgence :**

Pour réussir un projet ou un changement, il est important de démontrer sa nécessité et que ce changement est urgent. Le moyen le plus efficace est de déclencher un besoin que votre projet comblera en créant un sentiment d'urgence pour tous vos employés. Exposer les risques pris par l'entreprise en ne changeant pas son mode de fonctionnement. Pour ce faire, appuyez sur un audit interne et un benchmark et sur les résultats attendus d'un changement et sur les nouvelles normes impulsées par la concurrence et leurs enjeux.

### **5-2-former une coalition :**

Pour légitimer le changement et inciter les collaborateurs à y adhérer, il est important de constituer une 'équipe pilote' incluant, l'équipe de projet comprenne des acteurs crédibles, leaders et légitimes au sein de l'entreprise, de plus, les idées doivent venir de tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Le top management doit également accompagner la conduite du changement induite par ce projet.

Pour plus d'impact, compter sur des acteurs dont l'expertise est reconnue pour intervenir dans le projet et une gouvernance forte et une intelligence collective.

### **5-3-développer une vision :**

Comme le disent les professeurs de management, David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT « Le changement c'est perdre un existant connu pour un avenir justifié par un progrès »<sup>8</sup> Cet avenir peut être source d'inquiétudes, c'est pourquoi il convient de définir une vision réaliste et une urgence comprise et une équipe mise en place, montrant le chemin à suivre. Et pour réduire les inquiétudes, il faut s'appuyer sur des objectifs simples, mesurables,

---

<sup>7</sup> Raphaël GRANGER, *Comment conduire le changement*, 04/03/2022, <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm>, consulté le 23.03.2022 à 15:26.

<sup>8</sup> Raphaël GRANGER, Ibid.

atteignables, réalisables, limités dans le temps à court et moyen terme et avoir une vision claire et des résultats attendus.

#### **5-4-Communiquer une vision :**

Maintenant que vous avez une vision claire de l'avenir, il est temps de la transmettre à vos collaborateurs. Partagez la passion qui vous a poussé à mettre en œuvre ce changement et expliquez comment vous envisagez l'entreprise en conséquence.

Il faut s'appuyer sur un plan de communication multi canal et une sensibilisation des collaborateurs à la conduite du changement.

#### **5-5-Inciter à l'action :**

Une fois le changement enclenché, encouragez tous les employés à agir. Pour cela, encouragez et proposez des initiatives. Durant cette phase, il est essentiel de lever les freins et les obstacles les plus importants et de mobiliser l'ensemble des salariés pour faire évoluer la structure. Pour une action organisée, appuyez sur la formation des collaborateurs en vue de leur donner une place lors de la mise en route du projet et de les valoriser, et sur l'implication des collaborateurs dans la campagne de communication.

#### **5-6- Démontrer les résultats à court terme :**

Grâce aux objectifs à court terme que vous avez identifiés lors de la phase de vision, vous pourrez identifier des gains intermédiaires pour motiver et élever vos employés. De ce fait, vous démontrerez les effets positifs du changement mis en place et serez en mesure de répondre à toute forme de questionnement ou de blocage. Pour bien partager les résultats à court terme, comptez sur une présentation générale des premiers résultats devant l'ensemble des collaborateurs impactés par la conduite du changement en question, et une communication en continu via des newsletters dédiées, des événements internes pour souligner les succès.

#### **5-7- Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer :**

Les premiers résultats permettent d'accélérer le changement, voire de le mettre en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise. Lors de la mise à l'échelle du changement, de nouveaux obstacles peuvent survenir, il est donc important de travailler dur pour maintenir et maintenir l'élan du changement. Pour réussir à ce stade, nous vous recommandons de vous appuyer sur

des processus simples en vue d'atteindre rapidement les premiers objectifs, et sur les bonnes initiatives en interne pour renforcer l'efficacité des actions menées.

### **5-8- Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise :**

La conduite du changement est une phase limitée dans le temps, à la croisée du passé et de l'avenir plein d'espoir. Les nouvelles pratiques doivent ensuite être intégrées dans les processus de l'organisation afin que chacun bénéficie des effets positifs du changement. Pour ancrer de nouvelles méthodes, s'appuyer sur un baromètre salarial afin de savoir la façon dont le changement a été accueilli par les équipes, et assurer la continuité managériale, et l'intégration de la notion de conduite du changement dans des nouveaux collaborateurs.<sup>9</sup>

## **6-Les stratégies de changement :**

### **6-1 la stratégie hiérarchique :**

Elle traduit une compréhension imposée et planifiée du changement. Elle est à la base d'une vision intrusive qui permet la transition entre une situation constatée et un futur souhaité. Selon cette approche, le projet est conçu par les seuls membres de la direction qui ont une vision claire, puis poussé dans l'organisation. Les acteurs bénéficiaires appelés à mettre en œuvre les nouvelles orientations ne sont ni consultés ni encouragés. Le changement est donc abordé d'un point de vue strictement technique.

### **la stratégie de développement organisationnel :**

Concentre son action sur la dimension humaine, la réussite du changement dépend donc de mesures d'accompagnement telles qu'une politique d'information et de communication, un système de récompense et un mécanisme de consultation. Le rôle des managers est de promouvoir les valeurs de participation et de consensus pour améliorer la qualité de vie organisationnelle. Pour DO, ils agiront pour le changement en intégrant des acteurs dans le projet, en communiquant les raisons et en les motivant.

### **la stratégie politique :**

---

<sup>9</sup> Florence Bolo, *les 8 étapes du changement en entreprise*, le blog de Bleexo, 22 MARS, [https://www.google.com/amp/s/hs.bleexo.com/blog/les-8-etapes-du-changement-en-entreprise%3fhs\\_amp=true](https://www.google.com/amp/s/hs.bleexo.com/blog/les-8-etapes-du-changement-en-entreprise%3fhs_amp=true)

Place au cœur de ses dispositifs la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts lorsque s'enclenche le processus de changement. (Crozier et FRIEDBERG, 1977, PICHAULT, 1993)<sup>10</sup>.

Puisque l'adoption et la mise en œuvre d'une réforme réveillent et mettent en lumière des jeux de pouvoir organisationnels, le succès de l'opération dépend du degré de convergence entre les intérêts des parties et les objectifs du projet. Il s'agissait alors pour le manager de jouer le rôle de modérateur et de négociateur en mettant en avant les avantages que le changement apporte aux individus tout en atténuant les inconvénients. Mais les actions du manager ne se limitent pas aux changements ; il cible les types d'agents, internes et externes, qui ont la capacité d'influencer le processus et de l'influencer. Ainsi cette personne sera l'ambassadrice du projet et veillera à sa diffusion.

### **la stratégie historique :**

Souligne l'importance des décisions passées, de la culture, de la structure et des habitudes dans le processus de changement. En d'autres termes, ces facteurs génétiques modélisent de nouvelles circonstances. Ainsi, chaque nouvelle situation est calquée sur une ancienne, dont elle ne diffère que peu par un processus perpétuel d'essais et d'erreurs à partir duquel définir effectivement les buts poursuivis. Comme l'a souligné FELDMAN, « aucune organisation ne peut changer totalement et complètement dans ses moindres détails [...], les dirigeants n'auraient aucune possibilité d'estimation sans quelques références basées sur leur expérience passée »<sup>11</sup>. Le changement organisationnel est toujours un changement partiel. Donc le changement organisationnel est toujours un changement partiel et le produit de l'histoire de l'organisation. Le changement se construit progressivement à travers des processus d'adaptations locales et de subventions individuelles et collectives. Il est question de prendre appui sur le contexte pour s'en démarquer progressivement.

### **La stratégie symbolique :**

Met l'accent sur le rôle du sens et des significations dans le processus de changement. Mettre l'emphase sur l'attribution de sens, cette stratégie préconise que la conduite du

---

<sup>10</sup> Richard SOPARNOT, *Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus*, Dans Recherches en Sciences de Gestion 2013/4 (N° 97), pages 23 à 43, <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23.htm>, consulté le 27.03.2022 à 12:40.

<sup>11</sup> Richard SOPARNOT, *ibid*, pp23-43.

changement soit fondée sur la production de sens (GIOA et CHITTIPEDDI, 1991)<sup>12</sup>. En effet, la signification que les acteurs donnent au projet conditionne leur interprétation et leur engagement. Dans une situation changeante, le leader transformationnel incarne le changement et en devient la figure emblématique, il marque la volonté de mouvement en portant et en diffusant une nouvelle vision d'entreprise. Par sa vision, il agit sur des interprétations, Son acte d'identification permet de créer du sens. Il est porteur et entrepreneur de l'évolution de l'identité de l'organisation. Figure démiurgique, un leader transformationnel qui est l'architecte social du changement. A cet égard, le rôle des leaders transformationnels est souvent évoqué.

### **7-Les facteurs du changement organisationnel :**

On peut résumer le changement dans l'organisation du travail en disant que, du début du XXème siècle, on est passé d'un mode de rationalisation à un autre.<sup>13</sup>

Qu'il soit spontané ou volontaire et planifié, les changements organisationnels ne se produisent pas n'importe quand. Cependant, quel que soit le type de changement, il est très difficile, voir impossible dans beaucoup de situation d'identifier avec certitude les facteurs qui provoquent le changement.<sup>14</sup>

Deux types de facteurs peuvent être identifiés ; on distingue ici les facteurs endogènes et exogènes.

#### **Les facteurs exogènes:**

Les facteurs exogènes induisent le risque d'inadaptation dans l'organisation. Quand On parle de l'innovation technologique, des reformes législatives, de l'évolution des politiques territoriales ou régionale, le développement de la concurrence, on parle alors de facteurs externes qui sont important au changement.

Dans une société où la mondialisation est un point d'ancrage, l'évolution technologique est donc le berceau du changement. Cependant, La genèse d'une technologie nouvelle peut provoquer un certain déséquilibre dans l'intégration de celle ci. Elle marque une inadéquation où les acteurs sont en abondance de réactivité face à ce changement.

<sup>12</sup> Richard SOPARNOT, *ibid*, pp 23-43.

<sup>13</sup> Philippe BERNOUX, *Sociologie du changement*, seuil, paris, 2004, P 199.

<sup>14</sup> Michel FODRIAT, *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, Politique et interventions sociales*, Presses de l'EEHESP, France, 2013, P22.

Le changement de technologie (par exemple, l'outil informatique) n'est pas uniquement un problème technique, c'est aussi un problème social. L'arrivée de toute nouvelle technologie va bouleverser les équilibres antérieurement construits et redistribuer les ressources stratégiques.

15

Les réformes réglementaires imposées par les instances fortement légitimes doivent sans doute être appliquées. Or, Dans le cas contraire, des sanctions juridiques seront infligées. Dans la perspective du respect des normes liées à l'hygiène et à la sécurité, le changement est présent dans la restriction des activités pédagogiques par exemple, qui sont antérieurement possibles.

Le changement provoqué par l'environnement est un facteur qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation, et cela se traduit par des pressions qui deviennent la cause d'une décision de changement... la modification des pratiques organisationnelles c'est le prix à payer lorsque des événements tel que l'élection d'un nouveau président ou des changements d'un fonctionnement d'un service, sont bouleversées.

### **Les facteurs endogènes :**

Comme la expliquer Philippe BERNOUX, « le rôle des interactions a longtemps été sous estimé au profit des déterminants géographico-politico-économico- sociaux »<sup>16</sup>. Ces changements sont de cause interne, tel que le changement de politique dans le recrutement du personnel, ces facteurs sont donc conducteurs vers le changement lorsque l'organisation est dépourvue du statu d'entité abstraite et rationnelle et qui est strictement réglementée.

La permanence des changements que s subis l'organisation est évidente, cependant, les acteurs redéfinissent les manières de travailler. En effet, ces derniers refusant d'accepter les règles formelles, trouvent des alternatives dans l'organisation du travail dans le but d'échapper aux sanctions. Cela fait naître des règles informelles au sein de l'organisation qui peuvent demeurer longtemps non officielles, et pouvoir les intégrés les légitimés d'une façon ou d'une autre.

<sup>15</sup> Michel FOUARIAT, Op.cit., P23.

<sup>16</sup> Philippe BERNOUX, IBID, P49.

## 8- L'ampleur du changement :

Comme l'a annoncé l'ancien président des Etats-Unis d'Amérique, WOODROW Wilson : si vous voulez faire des ennemis, essayer de changer quelque chose ». <sup>17</sup> L'acteur dans une organisation consiste un véritable problème selon plusieurs auteurs sociaux-économique ; en effet, l'individu est source de conflit d'intérêt, à son point de vue, il détient la clé, suivant alors un schéma et des attitudes à l'encontre des objectifs de l'organisation, et freinant l'évolution de cette dernière. L'individu a des intérêts divers et variés, et se sent en danger notamment lorsque les lois qui règne au sein de l'organisation et les décisions prises affectent sa vie quotidienne.

Il existe alors deux scénarios possibles : l'acteur étant pas réjoui de sa situation devient acteur du changement (il peut demander alors une mutation, une démission, un arrêt maladie...etc.) le second qui présente une satisfaction malgré son mécontentement à l'égard de ses collègues, va donc subir le changement imposé par l'organisation hiérarchique.

Pour arriver à un changement radical et efficace dans une entreprise, il est nécessaire alors de changer les individus, selon Henri LECHMAN PDG de SCHNIEDER : « changer l'entreprise, c'est changer les hommes »<sup>18</sup>. On parle ici de révolution au sein de l'entreprise, et l'importance d'éliminer le maillon faible, car c'est ce qui consiste un changement d'identité.

## 9-Les dimensions du changement :

Tout processus de changement nécessite une approche complète de réflexion et d'action permettant d'obtenir des conditions durables et, en même temps, d'entretenir et d'alimenter le processus du changement. <sup>19</sup>

Le changement organisationnel se compose de deux dimensions inévitable dans la réalité sociale et sont : la structure et les règles, les comportements et les relations.

Plusieurs théories abordent la question du changement, tous ayant un poids différent. Selon L'approche de Taylor, l'ensemble des règles consistent une valeur insuffisante pour engendrer efficacement les comportements. L'informel est alors soit, l'assemblage de

<sup>17</sup> Olivier MEIER, *Gestion Du Changement*, Dunod, Paris, 2007, P136.

<sup>18</sup> Olivier MEIER, *ibid.*, P137.

<sup>19</sup> Inigo R. Eguren, *La théorie du changement, une approche pensée-action pour naviguer dans la complexité des processus de changement social*, publié dans Hivos et PNUD, pays bas et panama, mai 2011, P 8.

nouvelles règles, ou bien des précisions supplémentaire à partir des règles existantes. En résumé, l'essentiel de la problématique du changement se réduit à transformation des règles et de la structure formelle.<sup>20</sup>

Pour d'autres approches comme celle de l'école des relations humaines, a sa tête Elton MAYO et Kurt LEWIN, « la transformation des règles formelles est insuffisante pour introduire un réel changement »<sup>21</sup>. On peut retenir de cette approche que le détournement des règles est synonyme du manque de motivation des acteurs, ou la traduction d'arrangements construits par ces derniers pour leur coopération.

### **10- Comprendre la résistance au changement :**

Avoir peur du changement peut s'avérer un handicap pour l'organisation, car pour l'individu le changement renferme l'insécurité et il est difficile pour lui de l'accepter ou de s'adapter à lui. La résistance au changement est alors une issue pour les acteurs concernés par le changement, car il perçoit ce dernier comme une menace pour son confort et pour son travail.

la résistance peut prendre des forme multiples comme la résistance ouverte peut s'exprimer par des grèves , une baisse de productivité, une mauvaise qualité de travail, voire de sabotage et aussi comme une résistance déguisée peut s'exprimer par une aggravation des retards et de l'absentéisme, des demandes de transfert, des démissions, une perte de motivation, une baisse de moral et une augmentation de taux d'accidents et des erreurs. L'une des formes de résistance les plus dommageables est la résistance passive des salariés, qui se traduit par une non-participation à la formulation des propositions de changement et en fin de compte un désintérêt pour les propositions, même si les parties prenantes ont eu l'opportunité de participer à ces décisions.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Michel FOUARIAT, *op cit*, P37.

<sup>21</sup> Michel FOUARIAT, *Op.cit.*, P37.

<sup>22</sup> Ziane CHAMI, *La résistance au changement organisationnel Aperçu sur les représentations*, Revue Développement des Ressources Humaines, Université de Sétif 2,; VOL: 08/N02/Décembre 2017 , page 4 et 5.

**Tableau2** : formes de la résistance au changement :

La résistance ouverte	La résistance déguisée	La résistance passive
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Des grèves.</li> <li>-Baisse de productivité.</li> <li>-Mauvaise qualité de travail</li> <li>-Voire de sabotage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aggravation des retards.</li> <li>-l'absentéisme.</li> <li>-Demandes de transfert et démissions.</li> <li>-Perte de motivation.</li> <li>-Augmentation d'accidents et des erreurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Non-participation aux propositions de changement.</li> <li>-Absence d'adhésion.</li> </ul>

La ténacité des acteurs pour conserver son cercle de confort engendre une résistance face au changement, et ainsi les deux formes les plus connues sont l'inertie et l'argumentation.

### 10-1-L'inertie :

L'inertie est le refus total de l'individu pour changer, il est prêt pour faire n'importe qu'ou pour sauvegarder son statut et son intégrité. L'inertie dans ce cas là est une manière de retarder et ralentir le changement. Selon les différentes théories de l'organisation comme la théorie comportementale de la firme de CYERT et March (1963) ou de la théorie du néo-institutionnaliste de DIMAGGIO et Powell (1985), l'organisation repose essentiellement sur l'inertie ; par nature, les organisations sont des systèmes qui cherchent à toujours appliquer les mêmes routines, à reproduire les mêmes recettes de succès et à parfaire les mêmes procédures.<sup>23</sup> D'après les théories précédemment cités, les organisations sont incapables de fonctionner sans l'inertie, même dans la mesure où les entreprises réinventent et innovent de manière permanente, l'interaction serait vraisemblablement impossible.

<sup>23</sup> Frédéric FRERY, *L'inertie des organisations, obstacle au « monde d'après »*, ESCP Business School, 2020, <https://www.google.com/amp/s/www.latribune.fr/opinions/tribunes/l-inertie-des-organisations-obstacle-au-monde-d-apres-849483.html%3famp=1>, Consulté le 05-04-2022 à 13H09.

**10-2- L'argumentation :**

Cette forme de résistance représente la révolte de l'acteur face au changement et se manifeste par un excès d'acharnement et de colère pour prouver que le changement est inutile selon son point de vue. Le changement dans ce cas là doit se discuter avec un mode dialectique fort en jouant sur les mots. Le but étant de se donner raison, et ainsi évité tout malentendu et pouvoir passer le message aux individus que sans lui le changement n'aboutira pas.

D'après John KOTTER (1996), il est nécessaire de créer une situation malaise dans le contexte qui précède le changement, de manière à rendre pour tout un chacun la transformation urgente. On observera ainsi que les formes de résistances seront clairement atténuées.

**11- L'impact de changement organisationnel :****11-1- sur l'organisation elle même :**

Toute organisation doit prospérer et perdurer dans un climat économique marqué par des fluctuations fréquentes et imprévisibles. En conséquence, les changements organisationnels sont la plupart du temps et permettent une restructuration pour répondre aux besoins du marché existant. C'est une question qui analyse ce qui doit être modifié dans la situation actuelle, pour atteindre la situation souhaitée, tout en tenant compte des exigences des différents déterminants contextuels. L'impact du changement peut concerner différents aspects de l'organisation, tels que : la structure et les relations fonctionnelles et hiérarchiques entre les différents acteurs de l'organisation et aussi - La stratégie ayant une incidence sur le secteur d'activité, qui est lui-même déterminé par l'attribution de ressources matérielles et humaines, de manière à atteindre les divers objectifs stratégiques et provoque Les systèmes d'information, de communication, de décision, de rétribution, d'animation et ce changement a affecté la culture de l'organisation, à savoir les normes comportementales, valeurs et croyances partagées par la majorité des membres.

Afin de conduire un changement organisationnel productif, il convient d'évaluer et de quantifier les différents impacts potentiels, en vue de procéder judicieusement.

### 11-2- Sur les acteurs de l'organisation :

L'un des points importants concernant l'impact du changement organisationnel est qu'il est lié aux acteurs de l'organisation. En effet, les changements dus à de telles restructurations peuvent avoir des conséquences sur la motivation, le bien-être voire les compétences de ces individus. Bien sûr, les réflexions peuvent être positives ou négatives. Chaque retournement au niveau organisationnel peut affecter directement ses acteurs.

Par exemple, un changement au niveau de la culture, peut affecter le personnel, puisqu'elle permet d'assurer une cohésion de groupe. Elle rassemble les Hommes autour d'un même nom, de mêmes produits et services, autour de l'image d'une marque. La culture est donc un facteur évident de performance ainsi qu'une source de motivation et de bien-être au sein de l'organisation.

Un autre exemple est celui du système d'information, de communication et de décision : un individu ayant le sentiment de contribuer activement aux décisions prises au sein de l'organisation à laquelle il appartient, a de grandes chances d'être motivé dans ce qu'il accomplit, en raison du sentiment d'implication procuré. De la même façon, une modification au niveau du système d'information logiciel utilisé, fréquence des réunions présente des répercussions sur l'efficacité des acteurs de l'organisation.<sup>24</sup>

Tout changement organisationnel est susceptible de présenter divers impacts au niveau humain et doit donc être préalablement réfléchi.

### 12- La peur du changement :

La peur du changement représente en réalité la peur de l'inconnu. Ce mécanisme de défense psychologique naturel permet de conserver ce qui est acquis, et protège de ce qui est imprévisible ou dangereux.<sup>25</sup>

La démarche du changement est complexée, ainsi pour l'entreprendre il faut accepter et maîtriser certains points :

- 1- Savoir prendre des risques au quotidien.

<sup>24</sup> **L'impact du changement organisationnel**, <https://www-changement--organisationnel-fr.cdn.ampproject.org/v/s/www.changement-organisationnel.fr/impacts-changement/>, 28.03.2022. 12:30.)

<sup>25</sup> **Peur du Changement**, Ooreka santé, <https://psychotherapie.ooreka.fr> consulté le 03-04-2022 à 22H13

- 2- Avoir le courage de se confronter à l'inconnu et accepter l'insécurité.
- 3- En cas d'échec, savoir accepter sa défaite.
- 4- Déjouer son entourage et le forcé au changement.
- 5- Modifier ses conditions de vie.

Dans une structure organisationnelle, les employés adoptent et partagent les mêmes valeurs, cependant, lorsque le changement aboutit, les acteurs ressentent une crainte collective ce qui est souvent source de déstabilisation au sein de l'organisation. C'est la raison pour laquelle il est impératif de rassurer les collaborateurs avant de déclarer le changement, dans le but de les aider à faire face au changement et les inciter à l'accepter plutôt que résister.

D'après KANTER (1985), la résistance au changement est une peur irrationnelle justifié par une crainte de perdre le contrôle, par une forte incertitude, par un manque d'information, par les coûts de la confusion dans le changement. Avoir peur du changement c'est aussi se remettre en cause ses compétences.

### 13- Les objectifs du changement :

Les branches de la sociologie sont diverses, la pluridisciplinarité qui caractérise cette science la rend vraisemblablement importante. Parmi elle on trouve la sociologie du changement organisationnel, qui suit une perspective théorique qui porte sur des intérêts pour l'analyse comme pour l'action.

La sociologie du changement peut rendre possible l'analyse des comportements humains et organisationnels face aux changements, c'est a cet effet que cette étude ouvre sur la lecture des processus du changement grâce à l'intégration d'une vision systémique ; c'est-à-dire maîtriser la complexité du phénomène sans trop simplifier le réel. <sup>26</sup>

L'approche de la sociologie du changement s'organise autour de principes méthodologiques qui permettent ainsi d'identifier les hypothèses sur des conditions de mise en œuvre, de pilotage et d'évaluation des démarches du changement. <sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Paul Belleville et al, **approche systémique : définition**, Dictionnaire d'Agro écologie, 2019, <https://dicoagroecologie.fr/encyclopedie/approche-systemique/> consulté le 29\03\2022 à 11 :49

<sup>27</sup> Michel FOUURIAT, Op.cit. P38.

## 14- L'analyse du changement :

Le changement est considéré comme radical quand celui-ci est conduit d'une façon brutale et rapide. La sociologie de Parsons ou Abel ne peut saisir la radicalité d'un tel événement (les camps d'extermination et le nazisme) car elle est fonctionnaliste, c'est-à-dire qu'elle recherche des analogies. <sup>28</sup>

L'analyse du changement organisationnel a pour objectif :

-D'identifier les caractéristiques techniques, économiques et aussi sociales dans la mesures où celles-ci donne un raisonnement sensé au changement.

-Distinguer les éléments liés à l'origine des prises de décisions aux changements.

-Comprendre le système d'action concret au moment de la décision du changement.

-Retenir les représentations du changement chez les différents groupes acteurs.

Des nouveaux enjeux sont créés de manière contraignante lorsque la décision du changement est appliquée. En analysant le contexte du changement, on remarque alors que les acteurs influent le processus d'évaluation.

Le contexte de jeu amené par ces derniers au détriment du changement soulève des réflexions, et pour arriver à comprendre les intérêts des individus face au problème du changement, il faut d'abord retenir que les acteurs introduisent un comportement nouveau, différent de celui d'avant, et que d'autre restent fidèles ou généralement passif face au changement.

Le jeu des acteurs est une façon de comprendre la complexité systémique des comportements adoptés lors du processus du changement.

La perspective théorique du changement organisationnel s'inscrit dans l'approche de l'analyse stratégique et systémique du comportement.

Les postulats qu'adopte cette perspective s'inscrivent, premièrement, dans la relation du comportement avec une dimension stratégique des acteurs.

---

<sup>28</sup> Alexis TREMMOULINAS, *Sociologie Des Changements Sociaux*, Repères, France, 2006, P 49.

Deuxièmement, le reflet du comportement sur une logique d'action rationnelle et irrationnel à la fois ; le premier est lié au point de vue de l'acteur, par contre le second pour tout autre point des autres

Troisièmement, l'analyse du comportement ne peut s'aboutir que d'une manière dépendante du contexte d'action.

Quatrièmement, le changement de comportement se fait par rapport aux intérêts des acteurs, c'est-à-dire, un individu change que s'il identifie un intérêt de son point de vue. Ainsi dans ce contexte, l'acteur est considéré comme intelligent pour flairer les opportunités et essayer des stratégies nouvelles pour son propre intérêt, ainsi dans cet effet, l'acteur adopte une conduite non rationnelle pour le changement.

Enfin, la détention des acteurs d'une liberté assez importante en relation avec le contexte d'action et donc les jeux et les modalités des interactions avec les acteurs sont structurés et une règle de jeu définit le système d'action concret.<sup>29</sup>

### **15- Comment faire évoluer les comportements**

Il s'agit d'inciter les collaborateurs à choisir le meilleur comportement pour eux, pour le collectif de travail, pour l'entreprise, pour les clients,... Plutôt que d'imposer, la méthode dite d'influence comportementale amène le collaborateur à choisir lui-même la bonne attitude. Il s'agit de modifier la structure du choix en levant ce qui biaise la décision (biais sociaux, normatifs, cognitifs, ...).

La méthode d'influence comportementale repose sur un processus de changement par étapes, s'appuyant sur une succession de petits changements à un moindre coût pour l'individu. Ainsi chaque pas vers l'objectif final est plus facile bien que le coût psychologique augmente, le changement fait obligatoirement partie de la vie sociale d'une organisation.

### **16- Le changement dans les pratiques pédagogiques :**

Comme l'a fait remarquer Donald Johnston (1936) l'enseignement supérieur est désormais très généralement perçu comme l'un des principaux moteurs de l'économie moderne du savoir dans le monde entier.<sup>30</sup> Les universités ont pour rôle de créer une

---

<sup>29</sup> Michel FOUURIAT, Op cit, P39.

économie dynamique grâce à la formation et à la recherche scientifique. Les établissements de l'enseignement supérieur sont considérés fil conducteur vers un changement socio-économique. L'enseignement supérieur est au cœur de l'attention politique et celui-ci est pris au sérieux, et pour que les universités soient en concurrence sur le plan mondial, il est donc nécessaire qu'on leur accorde les moyens dont ils ont besoin.

Les modèles pédagogiques changent, ainsi le modèle traditionnel qu'emprunte l'enseignant, s'est avéré inadéquat et inadapté et fait l'objet de plusieurs critiques. Pour Bourdieu et PASSERON (1964), c'était par « sa pédagogie de l'absence de pédagogie » que l'université permettait la reproduction de la hiérarchie des classes.<sup>31</sup> Le modèle traditionnel qui avait pour objectif (théoriquement) concevoir la collectivité scientifique, s'est manifestement détérioré et devenu inadéquat, aux nouvelles exigences de l'université, et ainsi adapté un nouveau système s'est avéré une priorité ; on parle par exemple de pédagogie par objectif ou de pédagogie de projet.

### **16-1- Pédagogie par objectif :**

La PPO s'est infiltré au système de l'enseignement francophone, en particulier la France et la Belgique, dès les années 70. Elle se manifeste par l'application d'une méthode pédagogique rationnelle. Toutes les connaissances, compétences à acquérir sont déclinées en termes d'objectifs généraux et opérationnel. Elle s'inscrit dans les méthodes coactives dans le sens où y'a deux actions articulées, dont l'une détermine le déroulement de l'autre, celle du formateur et de l'étudiant, elle se caractérise par l'établissement d'une base d'apprentissage individualisé. L'activité de ce dernier est essentielle mais toutefois pilotée et subit un control de l'extérieur.

### **16-2- La pédagogie de projet :**

La pédagogie de projet est une méthode d'enseignement dans laquelle les étudiants acquièrent des connaissances et des compétences en travaillant pendant une période prolongée pour enquêter et répondre à une question, un problème ou à un défi authentique, engageant et complexe. La pédagogie de projet a été inspiré des travaux de John DEWEY (1859 1952), qui est basé sur une action organisée précis aussi appelé apprendre en faisant.

---

<sup>31</sup>Howard NEWBY, *La gestion du changement dans l'enseignement supérieur, Politique et gestion de l'enseignement supérieur*, HEFCE, Article N°15, Royaume-Uni, 2003, P14.

La PDP est une méthode d'enseignement dans laquelle les étudiants apprennent en s'engageant activement dans des projets et personnellement significatifs.<sup>32</sup> Dans cette pédagogie active, les enseignants rendent l'apprentissage vivant pour les étudiants, Travaillant sur une période prolongée (d'une semaine à un un semestre) Dans le but de démontrer connaissances et leurs compétences crée un produit une présentation publique pour un public réel.

### **16-3- Les raison du changement pédagogique :**

Dans le contexte actuel, trois éléments porteurs de changements, présentant autant d'occasions que d'éléments de complexification, justifient les besoins de cerner et de discuter des enjeux particuliers de l'enseignement supérieur.

#### **16-3-1-La diversité de la clientèle étudiante :**

Nombreuses transformations ont affecté le parcours social de la jeunesse estudiantine, qui a son tour bouleversé d'une manière indirecte l'enseignement supérieur. A cet effet, les enseignants doivent impérativement, en raison de l'hétérogénéité des étudiants, diversifier les méthodes pédagogiques.

#### **16-3-2-Le développement des TIC :**

Les technologies de l'information et de la communication favorisent l'enrichissement des outils et méthodes de l'enseignement, même si les compétences requises pour actualiser leur potentiel pédagogique ne cessent de croître.

#### **16-3-3-Le temps pour l'application des méthodes :**

Cette conjoncture incite un bon nombre de professeurs à consacrer de plus en plus de temps et d'énergie à perfectionner leurs méthodes pédagogiques

### **Conclusion :**

Le changement organisationnel vient corriger une situation qui mérite d'être changé, transformation et pose les bases d'une stratégie de gestion du changement réussie.

<sup>32</sup> <https://www.bienenseigner.com/la-pedagogie-de-projet/amp/> consulté le 05-04-2022 à 15H12.

---

*Chapitre 3*  
*La crise du Covid-19*

---

**Préambule :**

Dans cette partie, nous allons exposer les éléments théoriques relatifs au COVID-19, nous commençons par retracer l'histoire de cette crise sanitaire, dans le but de connaître comment ce virus s'est développé au sein des sociétés, et avoir une vision globale sur l'impact de ce pathogène sur le plan sociétal, psychologique, économique, pédagogique... nous étudions ainsi cette crise sanitaire par rapport à la situation en Algérie, là où les conditions de survivre face au COVID-19 sont remise en cause. Ce phénomène attire plusieurs chercheurs à s'intéressé a lui, on verra dans ce chapitre, quelle est la position des sciences humaines et sociales par rapport a ce nouvel ennemi invisible, et quelle sont les mesures de préventions mise à disposition par l'Etat pour lutter contre la propagation du Coronavirus.

**II : La crise sanitaire du COVID-19.**

Cette partie regroupe les aspects théorique du COVID-19, on a apporté alors les éléments suivants.

**1- L'origine de la crise sanitaire :**

La pandémie du coronavirus est l'un des pathogènes les plus étudiés dans le monde entier ces dernières années. Les chercheurs tentent tant bien que mal d'élucider le mystère de ce virus qui a profondément affecté l'humanité dans tous les aspects. Il est alors nécessaire d'analyser et de rembobiner le fil du temps, afin de suivre les traces et arriver au Big Bang, là où tout à commencer.

La première forme du SRAS était enregistré en 2003, mais une chose est claire, le SRAS-COV-2, comme il est appelé par la communauté scientifique, est sans doute d'origine animale. Il est apparu en Chine, pendant la période d'aout à décembre 2019, exactement au marché de Wuhan, là où plus de 600 étals qui exposait plusieurs espèces animales (vivantes, mortes, congelées) dans des conditions d'hygiènes virales, et attirait plus 10 000 visiteurs par jours. D'après les premières analyses menées sur les premiers patients atteints du coronavirus, il est ressortit que 27 des 41 personnes hospitalisés ont été en contact avec ce marché, comme là confirmé la revue The Lancet.

Cependant, la genèse exacte de ce virus ne fait pas l'unanimité des scientifiques et parmi eux les biologistes et les spécialistes en maladies bactériologiques ou infectieuses ; certains déclarent que le virus s'adapte avec l'environnement du marché de Wuhan, c'est-à-

dire que c'est l'endroit parfait pour qu'un virus se développe et se transmette à travers les espèces. Or, certains affirment que le marché de Wuhan a, certes, amplifié la propagation du virus, mais le premier contact entre l'homme et l'animal pourrait venir d'un tout autre lieu.

Lorsqu'on parle de Coronavirus, il nous vient directement à l'esprit les théories du complot émises par les différents acteurs sociaux (scientifiques, chercheurs, internautes...) il en existe certaines vraiment pertinentes qui suscitent des approfondissements dans les recherches ; l'une des théories les plus infernales stipule que le virus est une création voulue de la part de la communauté scientifique dans le but de réduire et faire mal à l'humanité. Mais comme l'a déclaré Robert Garry virologue à l'université de TULANE, à la Nouvelle-Orléans : « Nous avons très sérieusement envisagé la possibilité d'une ingénierie génétique. Mais plus nous étudions la séquence, ainsi que d'autres coronavirus, plus il nous a semblé évident que ce virus ne pouvait pas avoir été bricolé en laboratoire. »<sup>1</sup>

Une telle manipulation fait couler l'eau à la bouche pour les complotistes. La théorie du virus qui s'est échappé accidentellement dans le laboratoire, après l'avoir prélevé dans la nature reste la thèse la plus possible.

## 2- L'impact de la pandémie sur les interactions sociales :

La période du COVID-19 à été vraisemblablement un tourment pour l'humanité du monde entier, l'influence de ce pathogène sur le système respiratoire à engendrer une mort à petit feu pour les patients atteints, en raison de la nouveauté du virus, il s'est avéré très difficile pour ce qu'on appelle les « anges blancs » de combattre un ennemi invisible.

Le Confinement a drastiquement limité les occasions d'entretenir en face à face les liens tissés dans les différentes activités quotidiennes (Travail, Loisirs, consommation, école etc.).

<sup>1</sup> BINH AN VU VAN, *COVID-19 : La difficile recherche de l'origine du virus*, octobre 2021, <https://ici.radio-canada.ca/recit-numerique/3088/covid-19-recherche-origine-virus>, consulté le 17-04-2022 à 14 :24

Nicolas MARIOT et AL, *Personne ne bouge, Une enquête sur le confinement du printemps 2020*, UGA, France, 2021, P 39.

Les répercussions de la pandémie du COVID-19, ne s'ont pas uniquement d'ordre sanitaires, mais influent d'une manière ou d'une autre sur les interactions sociales des individus. En effet, l'arrivée du confinement total et \ou partiel et de la distanciation sociales force les gens à se renfermer dans une bulle sociale, et tout cela en changeant non seulement les habitudes, mais aussi modifie les interactions entre individus socialement intégré.

Comme là souligner Marlee BOWER spécialiste de la solitude à l'université de Sydney, ainsi que le sociologue Roger PATULNY, les relations sociales ont connues un changement avec l'arrivée de la pandémie mondiale.

Cette étude nous montre que la pandémie résulte d'une diminution quantitative du cercle social, mais aussi, le changement quantitatif s'accompagne d'une modification qualitative.

La pandémie fonctionne plus comme un accélérateur de tendance qu'un déclencheur. Marlee BOWER fait référence à une étude britannique qui montre que les personnes qui souffraient de solitude avant le COVID-19 ont plus de risque de se sentir encore plus seules. Pour les autres, aucun changement durable n'est observé. Spécialiste du sujet, Michelle Lim, parie elle aussi sur des conséquences ponctuelles. Elle affirme qu'il est dans la nature humaine de se tourner vers le groupe social et pointe du doigt le fait que la plupart des entorses au confinement avaient pour objectif d'aller rendre visite à des amis ou sa famille.<sup>4</sup>

### **3- Crise sanitaire synonyme de crise sociale :**

Depuis la mise en place du confinement au printemps 2020, les emplois se sont considérablement réduits dans des secteurs économiques importants. Les travailleurs des organisations et des entreprises ont connus une situation inédite suite à la fermeture de ces dernières, ce qui leur a causé soit un licenciement (comme c'était le cas des intérimaires, stagiaires ...) ou bien se sont retrouvés dans un cas de chômage partiel, dans la perspective de sauvegarder l'emploi et ainsi, le salaire fut dans certains cas réduit.

---

<sup>4</sup> lice HUOT, *La pandémie nous à fait changer nos BBF(best friend forever)*, L'ADN, France, 2020, <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/usages-et-style-de-vie/comment-pandemie-impacte-relations-sociales/> Consulté le 11\04\2022 à 18H53

Ces premiers effets structurels de la crise de la COVID-19 s'ajoutent à d'autres effets, plus immédiat, parfois brutaux, du confinement sur les travailleurs.<sup>5</sup> En effet, une étude menée en France pendant le 2<sup>ème</sup> trimestre de l'an 2020, affirme une baisse de la production nationale de près de 20%, par rapport à la période d'Avril jusqu'à juin de l'année précédente.

Les études montrent que les conditions de vies de plusieurs personnes se sont manifestement amoindries en raison du confinement appliqué ainsi qu'à l'arrêt de l'activité économique. Cependant, la répartition des pertes a été inégale entre les individus, autrement dit, le monde entier est touché, mais pas de la même façon ; les groupes socio-professionnel est un facteur décisif d'exposition au risque de chômage partiel : les cadres ont été globalement protégés, notamment parce que la possibilité du télétravail a permis, en dépit du ralentissement économique, d'assurer au moins un temps une continuité de leurs activités. En revanche, les employés et les ouvriers davantage pâti de la mise à l'arrêt de l'activité, hormis dans les secteurs désigné comme nécessaire.<sup>6</sup>

#### **4- L'enseignement à distance à l'épreuve de COVID 19 :**

La pandémie de la COVID-19 a bouleversé nos vies. Elle a privé des millions d'élèves de poursuivre leurs apprentissages, notamment ceux issus des familles défavorisées à cause du fossé numérique qui ne cesse de s'élargir et qui a été révélé par cette crise sanitaire.<sup>7</sup>

À cet effet, l'enseignement à distance se propose comme une solution et une alternative qui garantie la continuité pédagogique. Donc le recours à des nouvelles technologies est indispensable pour atténuer l'effet de la fermeture des établissements de l'enseignement.

Néanmoins, pour garantir ce mode d'enseignement à distance, il exige la disponibilité de matériels informatiques et technologique et haut débit de connexion internet.

#### **6-1- L'élargissement du fossé numérique :**

En Algérie, dès que les premiers cas confirmés de contamination de la COVID-19, et pour limiter et diminuer le nombre de cas, et d'endiguer la propagation de la pandémie du

---

<sup>5</sup> IBID, P73

<sup>6</sup> Nicolas MARIOT, Op.cit. P77

<sup>7</sup> <https://ecolebranchee.com/enseignement-distance-epreuve-covid-19>, consulté le 24.04.2022 à 13:30.

COVID-19, il a été décidé de suspendre les cours le 12 mars 2020, et ce dans les différents cycles de l'éducation nationale et même dans l'enseignement supérieur. Privant plusieurs étudiants et élèves de poursuivre leurs formations pédagogiques.

Pour remédier et trouver la solution à cette situation, il a été demandé aux élèves de rester chez eux et de se confiner, et de continuer les cours à distance en recourant aux plateformes numériques, et pour les élèves des classes d'examen BEM et BAC la chaîne télévision publique qui a pris l'initiative de diffuser les cours. De plus des chaînes YOUTUBE ont été créées pour assurer la continuité de l'enseignement.

Concernant les études supérieures, il a été demandé aux enseignants de réaliser des conférences en ligne, des cours et travaux dirigés en ligne dans des plateformes virtuelles comme Google Drive. Ensuite l'utilisation de la plateforme MOODLE pour enregistrer des vidéos explicatives pour ensuite les partager sur YOUTUBE. La programmation des séances de vidéoconférence par l'application de Google MEET et le ZOOM.

## **6-2- L'insuffisance du haut débit :**

La réalisation de ces initiatives dépend de la disponibilité de matériels et d'équipements technologiques soit portable ou téléphone intelligent ou pc, et bien sûr une bonne connexion Internet.

Cependant, il existe des disparités entre les ménages en matière de préparation à ce mode d'enseignement, ce qui a été considéré par l'UNESCO comme entrave au succès de l'enseignement à distance.<sup>8</sup>

En effet, la situation financière de chaque famille qui joue un rôle et qui détermine sa capacité à acquérir l'équipement nécessaire, de plus le niveau d'instruction joue un rôle dans l'accompagnement des parents d'élèves dans le processus d'apprentissage. Les régions rurales ont un défaut de la connexion à haut débit, ceci est un autre facteur qui prive les élèves et les étudiants de poursuivre régulièrement leurs enseignements.

Pendant la période du confinement, le phénomène de l'isolement et l'anxiété freinent l'enseignement à distance à cause de l'absence d'interactivité et le lieu entre enseignants et étudiant, ce qui consiste un facteur démotivant.

---

<sup>8</sup> <https://ecolebranchee.com/enseignement-distance-epreuve-covid-19>, consulté le 24.04.2022 à 13:30.)

Dès lors, pour l'Algérie la crise sanitaire est une opportunité de détecter les lacunes existantes. C'est à travers de la mise en ligne des supports pédagogiques riches, et l'amélioration de la qualité de connexion des habitants sur tout le territoire national, qu'il sera possible d'améliorer cet enseignement.

### **5- Les conséquences psychologiques de la pandémie du covid19 :**

Depuis l'arrivée de la pandémie du COVID 19, celle-ci a obligé de mettre en place un confinement, elle est au centre de toutes les préoccupations avec ses conséquences médicales, sociales et économiques, nous assistons à la métamorphose de beaucoup d'aspects de notre vie et de notre écosystème.

A cet effet, nos modes de vies et d'échanges et de communication ont profondément changé, donc notre communication désormais par téléphone et écran interposé, les personnes âgées ont souffert de cette absence de contact avec les proches.

Ainsi l'activité humaine est figée, et beaucoup de personnes sont au chômage, et la crise sanitaire vient de nous interpeller dans notre intimité en insérant la peur de contamination pour nous et notre famille, et nous sommes confrontés à l'incertitude sur le futur de notre vie.

Le confinement est une proposition exceptionnelle qui a des conséquences, qui a des facteurs peuvent changer la façon de réaction des personnes à cette situation soit positivement ou négativement. Par exemple avoir un impact psychologique délétère, avec des troubles de l'humeur, des confusions, voire un syndrome de stress post-traumatique. Mais aussi y'a d'autres facteurs comme les conditions de logement, la perte de revenu, l'absence d'information.

Donc la population physiquement séparé et les liens ont été relativement peu compromis par les mesures de distanciation physique mises en place pour lutter contre la pandémie et la contamination de virus, donc les liens ont été rompus par la séparation d'un événement imprévu. Un des fondements de lien social c'est le processus de socialisation dans lequel l'individu intervient, tout peut se déséquilibrer avec une simple séparation subite et temporaire.

La fatigue est parmi les conséquences de la crise sanitaire, et un symptôme courant du COVID 19. Et si vous êtes infectés par le coronavirus, votre fatigue s'accompagnera d'une toux et de maux de gorge.

D'après certains spécialistes, l'épidémie du coronavirus pourrait donc augmenter le risque de syndrome de fatigue chronique (SFC). Si vous ressentez une fatigue plus de 4 à 6 mois après l'infection, donc vous pourriez être atteint de ce syndrome. Par ailleurs, il peut entraîner des douleurs musculaires, et des troubles du sommeil, et un état de faiblesse et avoir des conséquences psychiques comme la dépression, et le manque de vie sociale et l'absence de perspectives, la démotivation, les problèmes de concentration.

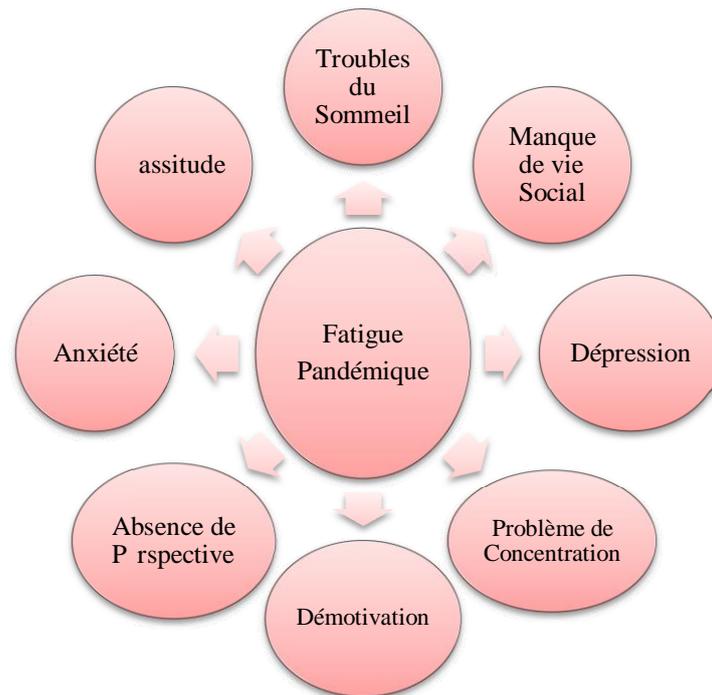


Figure 2 : les conséquences de la fatigue pandémique

La pandémie du COVID-19 dure depuis plusieurs mois, donc elle a développé une forme de stress et d'anxiété face aux différentes conséquences de l'épidémie du Coronavirus. L'enquête réalisée par la santé publique de France, sur la santé mentale des Français en période de COVID 19, les résultats ont confirmées qu'il y'avais un niveau général plus élevé d'anxiété et de dépression à travers différent indicateur comme la consommation de tabac, alcool, trouble de sommeil.

Pour cette raison les médecins s'accordent de dire qu'il est exagéré de parler d'un stress post-traumatique causé par le Coronavirus ou bien les mesures du confinement.

Les conséquences du stress causé par la pandémie du COVID-19 sont réparties sur différents plans.

➤ **Sur le plan physique :**

La personne qui est atteinte par le COVID, ressentira la sensation d'étouffement, battement de cœur élevé, perte d'appétit, manque d'énergie et fatigue marquée.

➤ **Sur le plan psychologique et émotionnel :**

Les individus touchés par l'épidémie ressentent de l'anxiété, et une peur envahissante, sensation de panique lorsque quelqu'un parle du Virus, perte de plaisir et manque d'intérêt envers les activités qu'on a l'habitude d'apprécier.

➤ **sur le plan comportement :**

Les personnes touchées par le covid19 ont la difficulté d'assurer les tâches quotidiennes, évitement de toute personne extérieure de la maison en de la crainte de contagion, surveillance constante des symptômes liés au virus, les personnes devenues agressives et des conflits avec l'entourage, et abus d'alcools et de drogue ou de médicaments.

## **6- Le coronavirus en Algérie :**

Depuis la confirmation du premier cas contaminé au virus, les autorités Algériennes n'ont pas pris au sérieux cette épidémie, cependant elle n'est pas la seule ; la majorité des pays avaient sans doute pas de crainte vis-à-vis cette maladie. C'est lors de la multiplication des patients atteints que le monde entier a commencé à prendre des mesures de sécurité, pour stopper la propagation du virus.

L'Algérie est considérée parmi les Etats que le virus n'a pas touché le territoire national à l'époque, en effet, c'est qu'au vingt-cinquième jour du mois de Février 2020, que le premier cas contaminé a été notifié à HASSI MESSOUD dans la Wilaya de OURGLA. Il s'agissait d'un ressortissant Italien. Par la suite, la France avait donné l'alarme suite à la confirmation d'infection de deux Algériens résidants en France et ayant séjourné en Algérie dans la période Mars 2020. Depuis, l'épidémie s'est allongée tout au long du territoire national.

Huit mois plus tard, le nombre de cas contaminés confirmés s'élève à 58 272 cas, dont 1973 décès, selon le ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière (MSPRH) par conséquent, le bureau OMS-Algérie tient une réunion de coordination

hebdomadaire pour discuter de l'évolution du COVID 19. A cet effet, plusieurs mesures et directives sont appliquées pour réduire la propagation du Virus, on cite :

- 1- La mise en disposition de campagne de vaccination contre la grippe saisonnière (saison 2020-2021), dont la population ciblée est les personnes âgées de 65 ans et plus, les personnes ayant des maladies chroniques, les femmes enceintes et le personnel médical.
- 2- L'application du confinement qui débute de 23h jusqu'à 5H du matin, pour les Wilaya touchées par le Virus.
- 3- L'interdiction de tout rassemblement, et la fermeture de certains établissements tel que les écoles, les salles des fêtes, les cafétérias...
- 4- Le renforcement des dispositifs de veille et d'application de sanctions à l'encontre des contrevenants aux mesures de prévention prévues par la réglementation en vigueur tel que le port obligatoire du masque.

De telles mesures sont parfois négligées par la population locale, ce qui fait le taux de contamination augmente de plus en plus, les établissements hospitaliers étaient saturés par l'arrivée de nouveaux cas chaque jours, a cet effet, les patients atteints de ce pathogène sont confrontés à l'indisponibilité de lits d'hôpitaux, les chambre de réanimation étaient surchargées, on trouvait parfois des salles qui comptait habituellement 4 lits, mais le nombre de patients était supérieur.

Cette situation alarmante à clairement eue des conséquences désolantes, en effet, certains hôpitaux Algérien refusaient de prendre en charge les malades atteints du COVID 19, en raison de l'indisponibilité des lits. Ce qui a poussé le Ministère de la santé, Mr Abderrahmane BENBOUZID à sortir de son silence, et déclare qu'il est fondamentalement important « *d'assurer la prise en charge idoine aux malades du CORONAVIRUS au niveau des hôpitaux, à la faveur de la disponibilité de tout les moyens humains et matériels, ainsi que les médicaments et les équipement préventifs que la pharmacie centrale des hôpitaux se charge de les assurer en quantité suffisante face à cette pandémie.* »<sup>9</sup>

Le manque de salle de réanimation n'est pas l'unique problème dont les hôpitaux Algériens manquent, en effet, l'indisponibilité d'oxygène médical est une source de problème,

---

<sup>9</sup> Sabrina El Faïz, *Quand les hôpitaux algériens refusent de soigner les malades du Covid*, Allo Docteurs Africa, France, rédigé le 19/01/2022. <https://www.allodocteurs.africa/quand-les-hopitaux-algeriens-refusent-de-soigner-les-malades-du-covid-7041.html> consulté le 11-06-2022 à 13h29.

en raison de la pression qu'ils subissent face à la recrudescence des contaminations au virus. Malheureusement, cette situation fait en sorte que l'inégalité sociale se distingue par rapport à la population ; c'est-à-dire, il faut avoir de l'argent pour se soigner, même au niveau de la présidence de la république qui est obligé de faire des soins à l'étranger pour augmenter ses chances de survie.

Pour finir, d'après les récentes analyses du pic de contamination, il y'a eu 265 925 cas, et 6785 décès liés au coronavirus recensés dans le pays depuis le début de l'épidémie.<sup>10</sup>

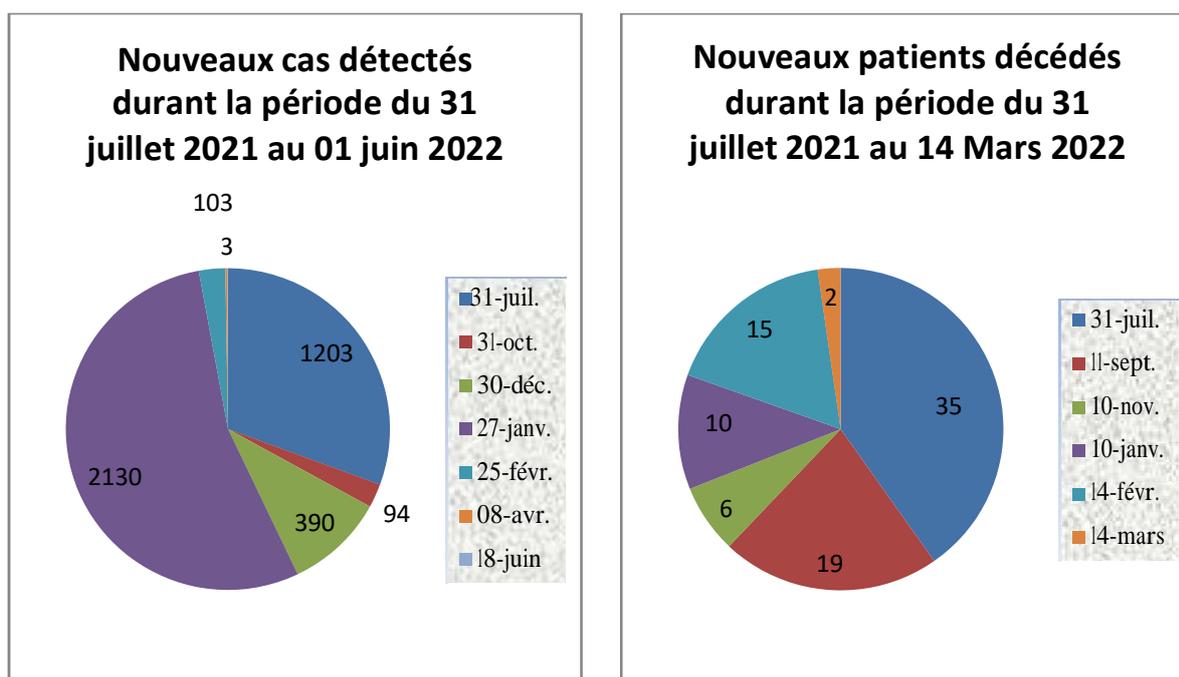


Figure 4 nombre de décès hebdomadaires liés au Covid-19

Figure 3 nombre de cas enregistré en Algérie selon Reuters graphics

### 6-1- Impact socio-économique du COVID 19 en l'Algérie :

Il est vrai que la pandémie du COVID 19 est avant tout une crise sanitaire, mais elle va bien au-delà du secteur de la santé, en effet, son impact s'étend à travers tout les secteurs notamment celui du socio-économique.

Le recul du Dinar, la baisse du prix du pétrole, la fermeture d'entreprises, sont les conséquences désastreuses que subit le pays durant cette période de la COVID 19. Selon l'Office Nationale des Statistiques (ONS), le taux de PIB est réduit de 3,9%, ce qui engendre un taux de chômage flamboyant qui atteint les 15%. D'après les chiffres du ministère du

<sup>10</sup> <https://graphics.reuters.com/world-coronavirus-tracker-and-maps/fr/countries-and-territories/algeria/>

travail, près de 334 000 Algériens et Algériennes voient leur horaire de travail baissé, dont 53000 se sont retrouvés au chômage temporaire ou permanent, ainsi, 180 000 ont subi des retards dans leur paiement et leurs salaires. <sup>11</sup>

Une telle catastrophe indique que le pays passe dans une phase d'affaiblissement, cependant, l'Algérie n'est pas la seule qui a remarqué cette chute.

Un diagnostic que la banque mondiale a établi concernant les dégâts subis en 2020, sur l'économie Algérienne. En effet, le pays a mis en disposition plus de 3,7 milliard de dinars pour la lutte contre le CORONAVIRUS. A cet effet, le Secrétaire Général des Nations Unies, dans son rapport de l'impact socio-économique du 31 mars 2020, a lancé un appel pour réagir ensemble, de manière décisive et innovante, pour empêcher la propagation du Virus et faire face aux ravages socio-économique que la COVID-19 fait partout. <sup>12</sup>

## 7- L'approche sociologique du COVID-19 :

La crise sanitaire a laissé derrière elle un état de crise et de panique, c'est une turbulence que les spécialistes du domaine n'arrivent pas à maîtriser, pour la raison que cette pandémie a affecté pas uniquement le secteur médical, mais elle touche tous les organismes mondiaux. A ce titre, le vaccin n'est pas uniquement la seule solution à qui faudrait impérativement y pensé, mais le côté social doit aussi être étudié dans la mesure de, non seulement guérir physiquement de ce pathogène, mais aussi songé à réparer ce que la pandémie a engendré comme dégâts psycho-sociaux.

Les phénomènes pandémiques sont analysés depuis les prémices de leur apparition, des études ont déjà été menées sur la peste noire et la grippe espagnole, ils font l'objet d'étude sociologique, historique et même anthropologique, ces disciplines s'intéresse notamment à comprendre l'impact de ce phénomène sur le corps social.

Les sciences sociales, en particulier la sociologie, a en effet son mot à dire sur ce type de crise, à savoir, la crise sanitaire du COVID-19 retrace de nouvelles dimensions, on parle pour la première fois du confinement. Il en ressort qu'il est important de se pencher sur cette expérience qui affecté d'une manière inédite le monde social.

<sup>11</sup> Khelifa LITAMINE, Impact de la Covid-19 sur l'économie algérienne : La Banque mondiale diagnostique les dégâts de 2020, Journal EL WATAN, Algérie ,21 Janvier 2021, à 10h35.

<sup>12</sup>[https://www.undp.org/content/dam/rbas/doc/COVID19%20Response/Algeria\\_Analyse%20rapide%20Impact%20Socioeco%20Covid19%20Algerie\\_%2029%20Jul2020.pdf](https://www.undp.org/content/dam/rbas/doc/COVID19%20Response/Algeria_Analyse%20rapide%20Impact%20Socioeco%20Covid19%20Algerie_%2029%20Jul2020.pdf)

Après avoir eu recours à ce mode de prévention, plusieurs sphères ont été fortement endommagées : on parle du secteur économique qui s'est retrouvé en crise avec la fermeture des entreprises, du monde du monde de travail qui s'est mis à l'arrêt, du coup, on a remarqué un taux de chômage en hausse, de la vie familiale et des liens sociaux qui se sont rompus, d'une part par l'éloignement causé par la distanciation sociale et le confinement, et d'autre part renforcés car ce dernier a permis aux gens de se rapprocher de leurs familles et tisser des liens, du secteur éducatif qui a fermé la porte aux étudiants, en effet, certains porteurs de la maladie, en particulier les enfants, pourraient être asymptomatiques. C'est l'une des raisons d'ailleurs pour lesquelles la première mesure prise a été de fermer les écoles, pour protéger les adultes ou les personnes âgées avec lesquels les enfants pouvaient entrer en contact.<sup>13</sup>

Par ailleurs, la crise sanitaire a mis la lumière sur les inégalités et les tensions sociales, Dans tous les cas, les groupes situés en bas de l'échelle sociale, et notamment les personnes aux revenus les plus faibles et les immigrés d'origine extra-européenne, sont apparus les plus touchés par la pandémie. Ce constat traduit avant tout l'importance des conditions de vie pour rendre compte de la diffusion du virus et des effets des politiques publiques<sup>14</sup>.

Les sociétés contemporaines se caractérisent essentiellement comme des sociétés de risque, au-delà de ça, on peut ronger la crise sanitaire dans la catégorie de risque sanitaire invisible et incertain, cette menace peut remettre en cause toutes les procédures mises à disposition et il est difficilement possible de parler d'efficacité, même en regroupant toute une expertise scientifique.

La notion du risque est vite attribuée à la pandémie du COVID 19, les études montrent que la gestion de crise fait apparaître d'autres risques complémentaires, car la prévention du risque fait naître d'autres risques, qui peuvent être d'ordre politique, social, économique, et même sanitaire. En effet, la mise en place du confinement ainsi que l'arrêt des activités socio-économiques, dans la mesure de prévenir la propagation du Virus, favorise l'émergence d'autres risques, que le monde découvre progressivement.

---

<sup>13</sup> Patrick PARETTI-WATEL, et AL, *Sociologie du risque et crises sanitaires : un éclairage sur la pandémie du coronavirus*, revue de SES.NS, France, Publié le 08-04-2020. <https://ses.ens-lyon.fr/articles/sociologie-du-risque-et-crisis-sanitaires-un-eclairage-sur-la-pandemie-du-coronavirus> consulté le 11-06-2022 à 21h51.

<sup>14</sup> Céline GUILLEUX, *Explorer les changements sociaux durables produits par la pandémie de COVID-19*, Revue française de sociologie, Publié le mercredi 02 mars 2022, France. <https://calenda.org/971381>.

## 8- L'impact positif du COVID-19 :

Loin de toute attente, la pandémie du COVID-19 a ravagé le monde dans tous les secteurs, certains la perçoivent comme un parasite, un handicap qui est venue pour freiner toute volonté de continuer à vivre. Néanmoins, cette crise a fait aussi du bien à l'humanité. En effet, elle nous a permis de nous surpasser et d'affronter nos peurs, et de franchir un autre cap dans notre vie.

Il est difficile de l'admettre mais le coronavirus a été bénéfique. Premièrement, la communauté scientifique, en l'occurrence, les biochimistes, les médecins etc. se sont trouvés dans l'obligation de trouver un remède pour ce pathogène, chose qui était faite par la découverte du vaccin dans des délais extravagants. De ce fait, la pandémie a servi l'humanité et l'avancée médicale.

Deuxièmement, la crise du COVID-19 a beaucoup impacté le secteur hospitalier, comme on l'a précédemment cité, les hôpitaux durant cette crise étaient saturés par l'arrivée massive des patients atteints du Virus, cependant, il fallait repenser à une restructuration du financement et attribuer une attention extrême pour ce secteur, des moyens sont mis à disposition pour améliorer les conditions de travail.

Troisièmement, malgré l'arrêt soudain qui a fait des dommages collatéraux sur les entreprises et les organisations, cependant il en existe des alternatives qui ont fait de cette crise une bénédiction organisationnelle. En effet, certains établissements, y compris le secteur pédagogique, ont eu recours pour la première fois au télétravail. Nombreuses personnes conçoivent cette technique inédite comme étant provocatrice d'isolement social et professionnel, mais à vrai dire, cette situation permet au gens de se sentir unis dans leurs efforts, cela apporte un certain relâchement, une certaine confiance avec son interlocuteur virtuel ; le télétravail trouve ces marques dans la capacité de s'exprimer aisément et sans offense.

D'après une étude menée par Statistique Canada, sur les professionnels d'un cabinet de comptable au Canada, cette étude suggère que la distance a d'importantes répercussions sur façon

dont les comptables, ou tout autre professionnel travaillant de la maison, transmettent leurs expertises et le crédibilité en milieu de travail virtuel.<sup>15</sup>

Le télétravail à aussi rendu visible la vie privée des collègues de travail, dans cette perspective, c'est une occasion de consolider les liens au travail. L'exemple le plus évident est celui qui a fait le tour de la toile pendant la crise sanitaire, où un employé habillé d'une chemise cravate, et d'un short en bas, a accidentellement montré la face cachée de l'iceberg, et exposé son short à la caméra. Par reflexe il se rassoit générant ainsi une sensation de gêne. Le patron pris d'un fou rire, se leva et montra à son tour, ce qui cache depuis le début, c'est-à-dire son short.

Pour conclure, comment ne pas parlé de l'impact de la COVID-19 sur l'environnement et sur l'écologie. En effet, la mise en place d'un confinement (partiel ou total), la circulation limitée des moyens de transport, l'arrêt de l'activité industrielle, a contribué à la renaissance de notre chère vieille planète Terre.

La pandémie du Coronavirus est l'une des crises les plus meurtrières que l'humanité à connu, malgré cela, elle influence sur le changement climatique. Selon les experts, l'épidémie a paradoxalement épargné de vie que les décès qu'elle à provoqué. En chine, 1,1 million de personnes en moyenne meurent chaque année, victimes de la pollution.<sup>16</sup> En effet, les émissions de gaz carbonique par les voiture et les usine a permis à la couche d'ozone de se reconstituer, et on a ainsi retrouvé un air purifié.

## 9- Les mesures de préventions contre le coronavirus

Comme toute situation à risque, il est nécessaire d'avoir un programme de protection dans le but de réduire le risque de propagation du virus. Le gouvernement à mis en place des dispositifs permettant la lutte contre le pathogène du COVID 19. L'OMS dicte des recommandations qui deviendrons par la suite des obligations ainsi, toute personne transgressant ces mesures sont confrontés à des poursuites judiciaire stricte.

---

<sup>15</sup> Erica PIMENTEL, *La COVID-19 aura-t-elle un impact positif et durable sur les milieux de travail ?*, Revue de la Concordia University, Canada, publié le 17 Août 2020, <https://theconversation.com/la-covid-19-aura-t-elle-un-impact-positif-et-durable-sur-les-milieux-de-travail-144253>, consulté le 12-06-2022 à 23h41

<sup>16</sup> <https://www.futura-sciences.com/sciences/questions-reponses/sciences-impact-coronavirus-planete-13521/>, consulté le 13-06-2022 à 00h02.

Selon la Direction Générale de la Sûreté Nationale (DGSN), plus de 5000 personnes ont violé la loi concernant les dispositions organisationnelles relatives à la prévention et la lutte contre la propagation du Coronavirus, à cet effet, plus de 1000 véhicules sont confisqués et placés en fourrière.

Contourner le règlement c'est risquer sa vie et celle des autres, en général les initiatives de précautions sont des moyens pris au sérieux par l'Etat et par les services de santé en l'occurrence l'Organisation mondiale de Santé (OMS) ; en effet cette dernière a mis en place des mesures de sécurité bien réfléchie dans l'espoir de stopper la propagation du virus.

Du 17 Mars 11 Mai, dans le cadre de l'état d'urgence « sanitaire », quitter son domicile devenait l'exception par rapport à la règle générale. A chaque sortie, les individus vivant sur le territoire national devaient remplir une « attestation gouvernementale dérogatoire » par laquelle ils justifiaient en limitant, au sein d'une liste fermée, leur présence dans l'espace public.<sup>17</sup> En France par exemple, en 2020, les forces de l'ordre ont effectué plus de vingt millions de contrôles sur la voie publique sur la disponibilité de l'attestation, à cet effet, plus d'un million d'individu se sont fait verbalisé.

Le risque de contamination dépend de l'état de santé, de l'âge mais aussi de l'environnement. Pour cela, des mesures de préventions sont définies par l'OMS pour inciter la population à se protéger contre cette épidémie et simplifier la vie :

- 1- Se laver régulièrement les mains avec du savon ou du gel hydro-alcoolique, réduit le risque de transmission du virus, précisément lors du contact de surfaces ou de personnes contaminées ou la manipulation de chose infectées.
- 2- S'abstenir de quitter le territoire dans le cas d'une fièvre ou d'une toux. Dans ce cas là, informer un médecin ou un professionnel de santé. Rester à la maison lorsqu'on est malade, manger et dormir séparément des membres de la famille, utiliser des ustensiles et des couverts différents pour manger.
- 3- Tousser ou éternuer dans un manche ou utiliser un mouchoir en papier à usage unique et le jeter dans une poubelle fermée.
- 4- Respecter les mesures de sécurité et les gestes barrières appliqués dans les endroits publics ou fermés, ainsi éviter les rassemblements, dans le cas contraire, s'assurer de respecter la distanciation sociale de 1m50 et porter le masque de protection.

---

<sup>17</sup> Nicolas MARIOT et AL, *Personne ne bouge, Une enquête sur le confinement du printemps 2020*, UGA, France, 2021, P 87.

**Conclusion :**

Pour conclure, on dira que la pandémie du COVID-19 est l'un des pathogènes les plus meurtriers qu'a connus l'humanité, à cet effet, comme tout virus étrange, cela nécessite un déploiement massif de cerveaux scientifiques pour mettre fin à ce pathogène, cela peut se résumer à limiter les dégâts en appliquant les mesures de barrières avant toute éventuelle création d'un antidote.

La pandémie du COVID 19 n'a pas seulement affecté le métabolisme de l'être humain, mais aussi, elle a entraîné des répercussions visibles que ce soit sur le plan économique, social ou psychologique... ces effets que tout le monde a ressentis, mais diffèrent d'un pays à un autre, c'est à partir de là que les inégalités s'observent.



# *Partie pratique*



---

## Chapitre 04

### *Présentation du terrain et caractéristiques de l'échantillon*

---



### **Préambule :**

Dans cette première partie du chapitre pratique, nous exposerons notre enquête de terrain qui sera introduite par la présentation du lieu qui est l'université d'Abderrahmane Mira de Bejaia (Campus ABOUDAOU et TARGA OUZEMOUR), ainsi on a questionné 23 acteurs pédagogiques qui se résument aux étudiants et enseignants de différents département et faculté de l'université. L'objectif de cette enquête est de projeter ces acteurs et décrire le rôle de notre population d'étude.

### **I. Présentation du terrain d'enquête :**

Dans cette première partie, nous allons présenter notre terrain d'enquête, a cet effet, il est primordial de décrire cette étape pour justifier nos choix et retracer l'enchaînement de l'enquête.

#### **1- Le déroulement de l'enquête sur le terrain :**

On a entamé notre enquête le 12 Avril 2022 au sein de l'université de Bejaia, à ce titre, nous avons pu recueillir les témoignages de 23 enquêtés étudiants et enseignants confondus.

Notre travail de recherche a duré un mois et s'est achevé le 12 Mai 2022, ainsi cela nous était assez suffisant pour récolter le maximum d'informations et pouvoir commencer notre analyse thématique, qui se base sur le changement organisationnel impacté par la crise sanitaire du COVID-19.

#### **2- Les difficultés rencontrées :**

Les circonstances de l'enquête étaient délicates, en effet, durant le mois de Ramadan le personnel était réduit, du coup, il en était vraiment difficile d'entrer en contact avec les acteurs pédagogiques, en particulier avec les enseignants, car la majorité étaient soit indisponibles, soit manquaient de temps, vue que c'était la période des examens du rattrapage, cela était notre première difficulté.

Dans notre recherche des enquêtés, certains départements nous ont formellement repoussé, et nous ont fermé la porte, et parfois les enquêtés nous donnaient rendez-vous et se présentaient pas.

Après avoir entamé nos entretiens, ces derniers se sont parfois déroulés dans de mauvaises conditions ; le lieu de rencontre était mal choisi, le bruit parfois entravait l'enregistrement, et

aussi les passants nous interrompaient en pleine conversation ce qui parasitait les idées des enquêtés.

Concernant les méthodes de récolte de données, certains enseignants refusaient clairement le recours de notre part aux enregistrements vocaux, ce qui nous a mis en difficulté dans la prise de note et dans la retranscription, car on délaissait les déclarations des enquêtés.

Par rapport au déroulement de l'enquête, les parties interrogées nous ont vraiment facilité la tâche avec leur disponibilité et leur manière explicite de répondre aux questions, les enseignants étaient séduits par notre thématique de recherche, ce qui a permis une collecte riche d'informations nécessaires pour répondre à notre problématique.

### **3- l'organisation des données recueillies :**

Après avoir clôturé nos entretiens, il est maintenant de notre ressort de structurer les informations recueillies qui nous ont accompagnés vivement dans l'analyse thématique. Pour se faire, nous avons conduit notre travail en suivant l'enchaînement suivant :

#### **a. Transcription des entretiens :**

Lorsque les entretiens étaient réalisés et prêts, nous avons commencé à les transcrire en texte. Certains entretiens opérés étaient sous forme audible, donc le travail consistait à les reformuler et obtenir des données manuscrites, un travail minutieux qui nécessitait de déchiffrer toutes paroles des enquêtés et parfois traduire des termes annoncés dans une autre langue. D'autres entretiens sont présentés sous forme de texte que les enquêtés nous ont remis de leurs mains, par suite nous les avons retranscrits en forme numérique pour faciliter la tâche.

#### **b. le codage des entretiens :**

Pour arriver à catégoriser les enquêtés, nous avons soigneusement codifié les entretiens, pour cela, il était indispensable d'accorder des noms d'emprunt pour chaque enquêté, tout en gardant l'anonymat de ces derniers.

Ce processus de codification est clairement important pour nous permettre de situer chaque enquêté dans une case bien précise.

**c. Catégorisation des entretiens :**

Suite à la lecture des entretiens, il est primordial maintenant d'arriver à classer les réponses des entretiens en catégories bien précises, pour cela, nous avons conceptualisé les propos des enquêtés, dans le but de les introduire dans l'analyse thématique.

**d. formation de la grille d'analyse :**

Nous avons par la suite formé une grille d'analyse sur la base des catégories des entretiens qu'on a précédemment établi, cela nous a permis de recueillir les informations d'une manière organisée. Cette grille fera office de plan pour l'analyse thématique. (Voir annexe 02)

**4- La technique de l'analyse de contenu :**

Conformément à notre sujet d'étude qui est fondé sur le changement organisationnel impacté par la crise sanitaire au niveau de l'université de Bejaia, celui-ci nous oriente à utiliser la méthode qualitative, et plus précisément faire recours à l'analyse thématique pour approfondir nos entretiens qui sont des entretiens semi directifs.

Cette méthode couramment utilisée dans les sciences humaines et sociales nous permet de cerner nos entretiens et les étudier progressivement ; c'est-à-dire cette méthode consiste à transformer les propos récoltés dans les entretiens en une analyse unique et objective, suite à cela il est primordial de sous retirer les thèmes et les sous-thèmes.

La méthode de l'analyse du contenu s'inscrit dans la mesure où il est possible d'analyser des discours et des documents, vu qu'on a fait recours à des entretiens verbaux et manuscrits, c'est pour cette raison que cette méthode est adéquate à notre enquête.

Celle-ci nous a favorisé pour catégoriser les propos des enquêtés et ainsi arriver a schématisé le travail ce qui a était d'une grand aide pour nous dans l'interprétation des résultats.

**II. présentation de l'université de Bejaia lieu de l'étude :**

Dans cette partie nous allons présenter notre terrain d'étude, en l'occurrence L'université d'Abderrahmane Mira de Bejaia, et faire un aperçu général de cet établissement.

**1- histoire de l'université :**

L'université Abderrahmane Mira de Bejaia tient ses origines des Institutions d'Enseignements Supérieur (INES), d'Electronique, des Sciences de la Nature, de Chimie

## **Chapitre 4 : Présentation du terrain et les caractéristiques de l'échantillon :**

---

Industriel, d'Hydraulique, de Langue et Culture Amazigh, et des Sciences Exactes qui sont créées par le décret 83-625 de Novembre 1983. Les INES de Bejaïa ont été regroupés sous l'autorité d'une seule direction avec la création en 1994 du centre universitaire de Bejaïa qui sera baptisé en Décembre 1996 du nom du martyr de la révolution **Abderrahmane Mira**. C'est par le décret 98-396 du 02 Décembre 1998 que le centre universitaire de Bejaïa est érigé en Université comprenant 3 facultés chacune comportant plusieurs départements : la Faculté des Sciences et Sciences de l'Ingénieur (FSSI), la Faculté de Droit et des Sciences Economiques (FDSE), la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines (FLSH).

Suite au développement de la Faculté des Sciences et des Sciences de l'Ingénieur, l'Université de Bejaïa a été organisé suivant au décret 01-268 du 18 Septembre en 04 facultés comportant 26 départements pédagogiques. Par ce décret, la faculté des Sciences et Sciences de l'Ingénieur est divisé en 2 facultés : la Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie (FSNV) et la Faculté des Sciences et Sciences de l'Ingénieur (FSSI).

Le décret exécutif 07-271 du 11 Septembre 2007 vient augmenter le nombre des facultés de l'université au nombre de 7 avec la division de la FSSI en 2 facultés : Faculté de Technologie et la Faculté des Sciences Exactes, également l'introduction de la Faculté de Médecine. En 2010, par le décret exécutif N°75 du 08 Décembre 2010, le nombre des facultés est passé à huit.

L'Université de Bejaïa, est un établissement public et une organisation pluridisciplinaire. Elle compte aujourd'hui plus de 45 700 étudiants, 1714 enseignants et 1227 personnels techniques et administratifs, elle contient 04 Campus universitaires d'une capacité globale de **52 100** places pédagogiques, ces dernières sont dispatcher comme suivant :

- Campus TARGA OUZEMOUR **13000** places pédagogique,
- Campus ABOUDAOU **29000** places pédagogiques,
- Campus AMIZOUR **4100** places pédagogique,
- Campus ELKSEUR (eu voie d'achèvement) **6000** places pédagogiques.

### **2- Les facultés présentes au sein de l'université :**

L'université d'Abderrahmane Mira est divisée en huit facultés qui sont les suivantes :

- 1- Technologie.
- 2- Sciences Exactes.
- 3- Droit et Sciences Juridiques et Administratives.
- 4- Sciences de Nature et de la Vie.
- 5- Lettres et Langues.
- 6- Sciences Humaines et Sociales.
- 7- Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Sciences Commerciales.
- 8- Sciences Médicales.

### **3- La mission de l'université :**

L'Université a pour mission de :

- Contribuer à la diffusion générale des connaissances, de leur élaboration, et de leur développement
- Participer à la formation des cadres nécessaires au développement du pays
- Entreprendre l'initiation des étudiants aux méthodes de recherche
- Assurer des enseignants de graduation et de post-graduation
- Entreprendre toute action de formation continue, de recyclage et de perfectionnement
- Courir au développement de la recherche et de l'esprit scientifique
- Contribuer à la formation de la culture nationale.
- Assurer la publication des études et des résultats des recherches effectués.

### **4- L'université comme un pôle de recherche important :**

L'université de Bejaïa donne une grande importance à la recherche scientifique pour pouvoir participer dans le développement économique régional et national.

L'université regroupe :

- 33 laboratoires de recherche agréés

- Un centre national de recherche en agroalimentaire
- Un centre de recherche en langue et culture amazighes
- Un centre d'innovation et de transfert de technologies
- Un plateau technique d'analyses physico-chimiques
- 160 projets de recherche CNEPRU.
- 05 projets de recherche PRT.

Nous avons choisi de faire notre enquête au sein de l'université d'ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia, pour la raison que durant tout notre parcours universitaire, on à été confronté à cet établissement, du coup, on a gagné en expérience. La seconde raison est que la pandémie du COVID-19 a touché l'université et à mis en péril toute l'organisation.

### **5- Présentation des caractéristiques de l'échantillon :**

Dans cette partie nous présentons les portraits des enquêtés qui se résume aux enseignants et étudiants interrogés au sein de l'université de Bejaia, pour cela nous allons décrire les caractéristiques de chaque enquêtés préalablement codifiés.

Pour la première section étudiée qui est celle des enseignants, nous allons présenter leurs âge, genre, faculté, statu et poste occupé, de chaque enseignant.

Pour la seconde section nous présentons l'âge, genre, niveau d'étude, et faculté ou spécialité pour chaque étudiant interrogé.

#### **Portraits des enseignants :**

##### **L'enquêté 1 :**

Enseignant et chef de département, 37 ans, à la Faculté des sciences technologie, département génie mécanique.

##### **L'enquêté 2 :**

Enseignante et Maitre assistante, 42 ans, à la faculté des sciences humaines et sociales, département psychologie.

**L'enquêté 3 :**

Enseignante et Maitre assistante en psychologie clinique, 47 ans, à la faculté des sciences humaines et sociales, département psychologie.

**L'enquêté 4 :**

Enseignant et responsable de spécialité, 43 ans, à la faculté des sciences humaines et sociales, département sociologie.

**L'enquêté 5 :**

Enseignant et Maitre assistant de, 40 ans, à la Faculté des sciences humaines et sociales département psychologie.

**L'enquêté 6 :**

Enseignant et Adjoint Chef département de 42 ans, à la faculté des sciences économiques et gestion des commerces, département science économique.

**L'enquêté 7 :**

Enseignant et responsable chef département adjoint psychologie de 37 ans, à la faculté des sciences humaines et sociales, département psychologie.

**L'enquêté 8 :**

Enseignant chercheur, de 35 ans, à la faculté des sciences humaines et sociales département sociologie.

**L'enquêté 9 :**

Enseignante permanente, de 40à 50ans, à la faculté des sciences humaines et sociales, département sociologie.

**L'enquêté 10 :**

Enseignante maitre de conférences B, de 45 ans, à la faculté science humaine et sociale, département sociologie.

**L'enquêté 11 :**

Enseignant chercheur permanent, de 50 ans, à la faculté des sciences économiques et gestion de commerce, département gestion économique.

**L'enquêté 12 :**

Enseignant permanent en sociologie du travail et des organisations de 48 ans, a la faculté science humaine et sociale département sociologie.

**L'enquêté 13 :**

Enseignant chercheur, de 33 ans, à la faculté des sciences humaines et sociales, département sociologie.

Dans le but d'apporter des éléments de réponses à nos questions de départ, nous avons effectué des entretiens avec les enseignants de trois départements différents (Sciences humaines et sociales, sciences technologiques, sciences économique et gestion commerce), afin de démontrer que le changement amené par la crise sanitaire à touché quasiment toute les structures de l'université. Par manque de temps, et le refus des responsables des autres départements de nous accorder le temps pour effectuer des entretiens, nous étions dans l'obligation de choisir uniquement ces trois secteurs.

Les enquêtés interrogés sont des enseignants, responsables administratif, chef de département, c'est-à-dire ils ont été directement confrontés aux procédures du changement, du coup la fiabilité des réponses n'est pas remise en question. La population d'étude touche également toutes les générations, on a pu questionner les enseignants de la nouvelle et de l'ancienne école dans le but de détecter les problèmes liés à l'utilisation des TIC.

**Portraits des étudiants :**

**Amine :**

Etudiant en troisième année licence, de 21 ans, à la faculté des lettres et des langues étrangère, département français.

**Youmer :**

Etudiant en deuxième année licence, de 19 ans, à la faculté des lettres et langue étrangère, département français.

**Daline :**

Etudiante en deuxième année Master, de 23 ans, à la faculté des sciences humaines et sociales, département sociologie.

**Ferhat :**

Etudiant en cinquième année, de 24 ans, à la faculté médecine.

**Rafik :**

Etudiant en première année Master, de 24 ans, à la faculté science technologie, département génie mécanique.

**Yanis :**

Etudiant en première année Master, de 23 ans, à la faculté science technologie, département génie mécanique.

**Kousseila :**

Etudiant en première année Master, de 24ans, à la faculté des sciences humaines et sociales, département sociologie.

**Mamadou :**

Etudiant première année Master, de 20 ans, à la faculté des sciences humaines et sociales, département sociologie.

**Mohammed :**

Etudiant première année Master, de 23 ans, à la faculté des sciences humaines et sociales, département sociologie.

**Samy :**

Etudiant première année Master spécialité intelligence artificielle, de 22 ans, à la faculté des sciences exactes.

Notre objectif se résume à la récolte de données qualitatives, les entretiens effectués auprès des étudiants sont réalisés dans le but de toucher à tous les acteurs pédagogiques, car même les étudiants sont touchés par la crise sanitaire, en vue qu'on est plus proche des étudiants et pour apporter des réponses complémentaires aux questions des enseignants et pour comparer entre les deux parties.

Nous avons ainsi pu couvrir les étudiants de cinq départements différents qui sont : technologie, médecine, sciences humaines et sociales, lettre et langue français et informatique. Ce choix est fait pour la raison que les étudiants interrogés sont parmi notre entourage, dans le but de gagner du temps, ensuite, on a été orienté vers des étudiants des spécialités techniques, en vue que ces derniers ont eu recours à l'outil informatique, du coup on voulait connaître leur position à propos de cela.



*Chapitre 5:*  
*Interprétation des résultats recueillis auprès des enseignants*



**Préambule :**

Pour avancer les résultats obtenus dans le terrain, et grâce aux entretiens effectués nous entamons à présent l'analyse thématique qui se compose essentiellement de deux axes qui seront partagés sur deux catégories d'échantillons qui sont les enseignants et les étudiants.

**Analyse de la première hypothèse concernant les enseignants :**

Le premier Axe portera sur les données recueillies auprès des enseignants, et nous allons exposer ainsi les éléments conformes à la première hypothèse.

**I- Les pratiques pédagogiques et l'enseignement à distance :**

Conformément aux entretiens réalisés auprès de 13 acteurs pédagogiques, plus précisément enseignants et chefs de département, répartis dans trois différentes facultés (Sciences humaines et sociales, Sciences économiques gestion et commerce, et sciences technologiques), au sein des deux campus de l'université Abderrahmane Mira (ABOUDAOU, TARGA OUZEMMOUR), répondant à la thématique de l'impact de la pandémie du COVID 19 sur le changement organisationnel au sein de l'université, 6 enseignants sur 13 ont déclaré que cette crise sanitaire a apporté un changement dans l'organisation, en raison du changement de réglementation et de pratiques imposées par la crise sanitaire.

Cela nous mène à subdiviser les entretiens, en tenant compte des catégories suivantes :

**1- la pandémie du COVID 19 comme provocateur de changement :**

La question du changement organisationnel impacté par la crise sanitaire contient plusieurs éléments de réponses, qui sont les suivants :

**1-1- Influence organisationnelle :**

Dans cette perspective, on citera un chef de département de 37 à la faculté des Sciences Technologiques : « *oui, il y'a un changement par rapport aux règles... il y'a eu une influence directe sur le côté organisationnel* ». Ces propos rapportés affirment que l'arrivée de la pandémie du COVID 19, a amené une certaine transformation liée à l'organisation, ce qui entraîne un changement dans la réglementation ; c'est-à-dire, l'application de nouvelles normes au travail dictées par le MERS.

« *Il y'a eu un grand changement par rapport a la structure de l'enseignement d'une façon générale.* » assure un maitre assistant de 40 ans en sciences humaines et sociales ; effectivement, le corps universitaire à subis un détachement du système traditionnel, a cet effet, un changement est assurément conduit en vue l'impact de cette pandémie.

Ensuite, pour un enseignant permanent en sociologie du travail et des organisations de 48 ans, a la faculté science humaine et sociale département sociologie : « *il y'a eu un changement soudain et imprévu, donc elle nous à demandé de rentrer chez nous, de ne pas travailler et d'attendre les instructions de la tutelle* ». La communauté scientifiques et les partisans du changement sont unanimes sur l'imprévisibilité qu'apporte le changement au sein des organisations, c'est ce qui complique les tâches pour les acteurs en matière de pratiques pour assurer le bon déroulement du processus de l'enseignement, c'est devenu une situation incontrôlable qui suscite une certaine improvisation et une maîtrise de gestion de crise. A cet effet, les organisations sont confrontées à des problèmes de centralisations et de prise de décisions.

Les universités en général, et particulièrement algériennes, se sont efforcées de se réadapter face à la pandémie, pour arriver à stopper la contamination du virus, les établissements ont fermé leurs portes aux étudiants et aux enseignants, sous la directive ministérielle.

## **1-2- Changement des pratiques pédagogiques :**

Etant donné que le secteur pédagogique est malencontreusement touché, les enseignants demeurent au cœur du débat, vu que ces derniers sont considérés parmi les principaux acteurs de l'ascension du système pédagogique. C'est pour cette raison que la totalité des enseignants affirment que y'a eu un changement remarquable dans ces pratiques, car ils sont confrontés a la réalité et sont au courant de ce que nous appelons « les coulisses du système pédagogique nouveau. »

Les propos suivants sont exposés pour appuyer le contexte du changement dans la forme de l'enseignement qu'a connu l'université durant la crise sanitaire du COVID 19, et sont énoncé par une maitre assistante de 42 ans dans la faculté des sciences humaines et sociales : « *si on parle de ça, on parlera de la programmation des cours, c'est-à-dire les cours à distance, le système de vague, ainsi que le protocole sanitaire qui était très strict au début* ».

Un autre enseignant explique : *« il a apporté énormément de changement organisationnel au sein de l'université, surtout sur le côté pédagogique, premièrement sur le planning et la durée des cours, c'est-à-dire le système de vague... donc on a deux vagues. »*. Comme l'a affirmé un enseignant chercheur, de 35ans à la faculté des sciences humaines et sociales, la crise sanitaire veut que le système pédagogique ait une réforme au niveau de la structure universitaire, c'est-à-dire l'application d'un système séparatiste ou communément appelé système de vague, qui se résume à répartir les étudiants en deux classes durant trois jours par semaine. A cet effet, nous pouvons dire, d'après les personnes interrogés, que le système de vague fait partie des nouvelles pratiques pédagogique que la structure universitaire adopte.

Et il poursuit : *et deuxièmement sur le timing, on a réduit la durée : on est passé d'une heure et demie, à une heure pour les cours et TD...troisièmement, pour le contenu on a réduit par ce que le temps est réduit, et aussi par rapport à la taille des classes, il y'a des classes devisées en deux.* Nous pouvons ainsi rappeler que la pandémie du COVID 19 a apporté une contrainte par rapport au temps de travail.

*« Toutefois, il y'a un changement dans le fonctionnement de l'organisation... la crise sanitaire a effectivement provoqué un changement dans la manière avec laquelle les cours ont été assuré. »* déclare un enseignant chercheur, de 33 ans, a la faculté science humaine et sociale, département sociologie. Une telle transformation dans la fonction pédagogique et organisationnelle est sans doute la preuve irréfutable que l'université de Bejaia a contribué à l'adaptation d'un nouveau système, appelé aussi système hybride : *« on s'est trouvé dans l'obligation de s'adapter à ce nouveau contexte, là où l'étudiant et l'enseignant ne peut pas se rencontrer dans la situation d'apprentissage classique. »*

Rajoute une maitre de conférence (femme de 45 ans) dans la faculté des sciences humaines et sociales *« : on a du changer de méthode de récupération des copies, donc on lance l'examen à distance et on récupère en présentiel, c'était la proposition des enseignants. »* cette réponse renferme un certain mécontentement sur la manière d'évaluation. Un autre enseignant de 33 travaillant dans la faculté des sciences humaines et sociales, est du même avis plus ou moins car il cite : *« c'est vrai que l'enseignement à distance à sauver les années académiques 2019/2020/2021, mais en termes d'efficacité je pense qu'il faut revoir cette partie. »* Ce qui nous permet de dire ici que le système d'enseignement à distance est

une méthode à double tranchant, à la fois bénéfique pour la continuité de l'enseignement mais aussi détient des répercussions négatives sur l'efficacité et la qualité de la formations.

Et si on parle de l'enseignement à distance au niveau de l'université de Bejaia, il est évident d'évoquer le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme support pédagogique inédit, suite à l'imposition de la crise sanitaire et son risque. Ce qui confirme ces propos, c'est le témoignage d'un enseignant de sexe féminin âgé entre 40 et 50 ans travaillant au niveau de la faculté des sciences humaines et sociales : « *De nouvelles responsabilités, et tâches ajoutées à l'enseignement, un recours massif à l'usage des technologies en pratique de l'enseignement* ». De ce fait beaucoup d'enseignants se trouvent dans des difficultés face à certaines plateformes et logiciels créés dans ces circonstances (plateforme d'enseignement à distance, progrès...etc.) en raison de l'absence des formations complémentaires dans ce sens.

### 1-3- changement positif :

Rares sont les enseignants qui considèrent que la crise sanitaire a apporté un changement avantageux pour l'enseignement. Néanmoins, une femme maître assistante en psychologie clinique, 47 ans juge ce changement comme étant une expérience intéressante : « *Moi je positive toujours les choses, parce que, certes, y'a le coté négatif du COVID, bien sur y'a des mortalités, on peut pas oublier le coté humanitaire, mais toujours il y'a le coté positif.* » elle renforce ces propos en déclarant « *moi personnellement j'ai appris beaucoup de chose concernant les TIC... on a appris comment faire le travail a distance...* » C'est-à-dire l'enseignant profite de ces circonstances pour améliorer ces connaissances et se former pour maîtriser l'outil informatique, vue que c'est la tendance du moment car c'est dans la gestion de crise qu'on s'améliore.

Ainsi, le recours aux moyens technologiques coïncide avec la possibilité des étudiants pour sortir de sa bulle d'inconfort ; c'est-à-dire l'étudiant est face à une chance d'exposer librement son avis avec les enseignants, et casser cette barrière de timidité qui le retient, c'est ce que l'interrogée précédente affirme : « *C'est une opportunité pour les étudiants pour s'exprimer* ».

Pour finir avec ce changement positif, elle rajoute : « *On a appris à faire les choses en respectant le temps et être à jours.* » À savoir, la crise sanitaire a conduit certains enseignants à travailler d'une manière ponctuelle, et responsable.

## 2- L'enseignement à distance :

Interrogeant différents enseignants tout âge et sexe confondus, sur la question du système de l'enseignement à distance et son efficacité pour la continuité de programme pédagogique, il s'est avéré que la moitié de la population étudiée partagent deux avis différents c'est-à-dire cet échantillon déclarent que l'enseignement à distance est un système qui détient des avantages et des inconvénients.

### 2-1- une approche bénéfique de l'enseignement à distance :

A cet effet, 6 enseignants sur 13 affirment que l'enseignement à distance est une bénédiction pour l'université.

Lorsqu'on a interrogé « **les enquêtés 1 et 3 et 5 et 11** » sur cette question leurs réponses étaient unanimes, et assure que l'enseignement à distance « *la logique dit que c'est un enseignement qu'il faut qu'il reste* ». « *C'est une bonne chose, et un moyen efficace* ».

Par contre **les enquêtés « 5/7/9/13 »** déclarent que l'enseignement à distance est un bon moyen pour assurer la continuité des cours en raison du manque d'alternative et que la crise sanitaire contraint le corps universitaire à s'adapter rapidement et efficacement face à cette situation, on pourra donc dire que l'arrivée de la pandémie du COVID 19 nous a orienté de façon instinctive vers le recours à l'enseignement à distance, et chercher des solutions propres et réfléchies à cette crise. Comme l'a affirmé l'enquêté 13 « *Dans les situations de crise, assurer la continuité du travail sans rupture nécessite d'opter pour d'autres méthodes, d'opérer des choix, voire d'innover et ne pas rester les bras croisés à observer* ». Elle poursuit : « *l'enseignement à distance est une modalité de choix, et une réponse propice à une situation critique que nous vivons* ».

La crise sanitaire a vraisemblablement permis aux enseignants d'acquérir de nouvelles compétences vis-à-vis l'utilisation et la maîtrise de l'outil informatique et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ce rapport de cause à effet s'est avéré bénéfique s'il est vu sous cet angle. Enquêté 3 dit : « *j'ai pu acquérir beaucoup de choses concernant les TIC* »

Pour finir avec cette vision, l'enquêté 8 déclare : « *l'enseignement à distance va vulgariser la science et sociologie et la psychologie* ». À savoir, cela permet une diffusion large de la culture scientifique au grand public, dans le sens doit être abordable.

## 2-2- perturbation du processus d'apprentissage :

Les témoignages recueillis auprès des enseignants ont dégagé l'idée que l'enseignement à Distance est un système qui déséquilibre l'apprentissage. Sur une totalité de 13 enseignants 3 d'entre eux affirme cette hypothèse.

Dans cette perspective, **enquêté 2 déclare** : « *Il a dérégler l'apprentissage.* » le processus d'intégration est remis en cause, c'est-à-dire que les acteurs pédagogiques ont connu un désordre sur le niveau d'instruction, car pour qu'une nouvelle méthode soit appliquée il faudrait consacrer un temps nécessaire pour que ces acteurs s'adaptent à ces nouvelles pratiques, ce qui nous permet ainsi de dire qu'il y'a eut une certaine résistance face a ce changement et ce qui a engendrer une perturbation dans l'apprentissage.

Rajoute le même enquêté : « *la manière de présenter les cours à distance, on n'a pas l'habitude de faire ça, on n'a pas une formation par rapport à ça, et c'est ce qui influe sur la qualité de la formation.* » c'est vrai que le manque de formation pédagogique est évident même dans la période post COVID 19 au sein de l'université, cependant l'arrivée de ces nouvelles pratiques on réduit de plus la capacité formatrices des enseignants et étudiants, car cela est la preuve irréfutable que l'université empreinte un chemin sans conséquent sur la performance universitaire.

## 2-3- Manque d'expérience et de moyens :

D'après les enquêtés, 6 d'entre eux dénoncent ce système par rapport à l'inexpérience et au manque de moyens technologiques, déclare l'enquêté 5 : « *le problème qui se pose au niveau de notre université c'est difficile a réalisé, lorsqu'on parle de moyens, d'internet etc.... le premier problème est la faisabilité de cette méthode* ». Si on parle de l'université de Bejaia on parlera d'un manque terrible d'outils technologiques mis à disposition pour assurer le bon déroulement de l'enseignement. C'est-à-dire les pays du tiers monde comme le notre dispose d'une déficience en matière d'électronique, la disponibilité des ressources de connexion est un facteur qui a pénalisé les actions des étudiants et des enseignants.

Rajout l'enquêté 12 « *moi personnellement je ne suis pas très convaincu par ce que l'enseignement à distance nécessite un niveau, c'est ce que j'ai senti je le ressens auprès de mes étudiants, l'étudiant algérien en général est celui de Bejaia n'a pas les compétences requise pour lire seul* », l'étudiant au sein de l'université est soumis à une pression

pédagogique, et dire que leurs capacités intellectuelles se limitent uniquement aux pratiques de l'université ; à savoir les cours et activités pédagogiques. Cependant, le rôle des formateurs est d'inciter la catégorie étudiante à la réflexion et à la recherche. Ce qui nous permet de dire que la formation est nécessaire pour assurer l'enseignement à distance.

### **3- les solutions à la crise ou recommandations:**

D'après l'étude menée au niveau de l'université de Bejaia, et interrogeant 13 enseignants qui occupent différents postes dans différentes facultés sur la question de l'existence d'autres méthodes pour assurer la continuité du système pédagogique, nous avons remarqué que les enseignants partagent trois avis différents qui sont les suivants :

#### **3-1- l'existence d'autres méthodes :**

Parmi les 13 enseignants, 6 d'entre eux pensent tenir des solutions pour assurer la continuité de l'enseignement. Après avoir regroupé les témoignages de ces enseignants, on a fait ressortir les solutions suivantes :

- Solution de l'Enquête 1 : « **ce que je propose c'est une plateforme nationale où les étudiants et les enseignants se regroupent comme le MOOC** ».
- Solution des Enquêtes 2/3/13 : « **j'aurais aimé que le ministère donne des formations accélérées aux enseignants** »... « **On doit renforcer tout ce qui a un rapport avec internet, connexion** ».
- Solution des Enquêtes 5/6/8/11: « **Quand on parle de solution, pour moi on parle de solution complémentaire je pense qu'on ne peut pas négliger l'importance de l'enseignement présentiel** » ...« **et pour ce qui est des autres moyens je trouve qu'il y a pas mieux que le retour en présentiel.** »... « **il existe d'autres méthodes, telles que la méthode classique et la bibliothèque et les salons de conférences et de discussions** ».
- Solution de l'Enquête 12 : « **l'utilisation d'enregistrements et des vidéos mieux qu'un support PDF** » .

Parmi les solutions soutenues par les enquêtés ci-dessus, on pourra déduire que la mauvaise expérience vécue par ces derniers par rapport au système pédagogique hybride, appelle ces enseignants à revoir cette réforme, on peut relier aussi ces réponses à leur initiation concernant l'utilisation des moyens technologiques, du coup pour certains le recours aux TIC permet une exploitation de leurs connaissances, contrairement à l'ancienne génération qui sont moins formés sur les nouvelles technologies, revendiquent le retour à l'enseignement en présentiel comme unique solution. A cet effet, on assiste à l'apparition d'un certain conflit organisationnel et un conflit de génération en matière de technologie (les jeunes maîtrisent les TIC mieux que les anciens)

### 3-2- Absence de solution :

Suite aux entretiens réalisés auprès de 13 enseignants, il s'est avéré que 4 d'entre eux affirment que ce système d'enseignement à distance est la seule solution pour le moment. **Enquêté 7** déclare : « *Le problème qui se pose chez nous dans la définition du mot enseignement à distance...il n'y a pas une définition exacte sur cela, je pense qu'il n'y a pas d'autres alternatives* ». La notion de l'enseignement à distance prend une dimension éloignée de celle existante dans la communauté scientifique ; c'est-à-dire, l'E à D doit respecter plusieurs critères pour permettre son bon déroulement. Et cela signifie que ce système est mal exploité ou bien détourne les paramètres de base.

Et rajoute enquêté 10 : « *non, on a une crise de moyens, ils ont proposé de faire des vidéos, c'est-à-dire le Web TV, mais les enseignants n'ont pas les moyens d'assister à ses cours.* ». L'enseignant est l'ombre de lui-même c'est-à-dire que sa formation ne permet pas d'accéder à de telle performance.

Et poursuit : « **certaines femmes enseignantes refusent de faire des vidéos, dans le risque d'être mal utilisée mal utilisée** ».

On vit dans une société traditionnelle où la femme algérienne fait l'objet de beaucoup de contraintes, l'usurpation et l'exploitation de données personnelle est une tendance, et pourrait nuire à sa réputation.

### 4-l'évaluation à distance :

Après avoir posé la question sur l'évaluation à distance, l'objectif de cette question est de pouvoir regrouper les avis des enseignants. On a pu dégager deux points de vue différents.

#### 4-1- système bénéfique :

D'après notre questionnaire portant sur l'évaluation à distance, il en ressort que 2 des enseignants sont du même avis.

D'après l'enquête 1 : « Pour les examens y'a des matières en ligne qui marche bien, mais s'a veut dire qu'il faut fournir plus d'effort, surtout avant l'examen, c'est-à-dire il faut publier le cours, donner du temps aux étudiants pour réviser etc. mais si les deux parties collaborent s'a pourrait marcher. Donc je dirais que les enseignements évoluent ».

Certes l'évaluation à distance est un bon moyen pour récompenser les étudiants de leurs travaux, cependant il est nécessaire qu'il y'ait une certaine entente entre les deux parties pour assurer cette étape, c'est-à-dire qu'il y'ait moins de résistance et d'être compréhensif avec la situation. Cependant, l'évaluation à distance doit concerner uniquement les modules secondaires.

Dans le même titre, l'enquête 9 déclare : « *l'enseignement à distance est une modalité fructueuse et diversifiée, c'est une méthode qui incite l'élément formé à la pratique de la recherche, et apporter des réponses au sujet d'examen.* ». A cet effet, l'étudiant est soumis à une pression pédagogique qui l'oriente à adopter un esprit scientifique dans le but de contribuer à la participation aux éléments de réponses.

#### 4-2- Système inefficace :

On a constaté que la grande majorité des enseignants interrogés sont unanimes sur la question de l'inefficacité de l'évaluation à distance, ainsi on décompte 11 enseignants sur 13 qui sont du même avis, cependant on peut les classer en 5 catégories :

##### 4-2-1- évaluation inefficace non objective

11 enseignants sur 13 partagent cet avis, à ce titre l'enquête 2 confirme : « *c'est une évaluation qui est non objective, on ne respecte pas les critères d'un examen à distance : on affiche l'examen en ligne et on donne deux jours à l'étudiants pour y répondre, je trouve que ce n'est pas logique* ». c'est-à-dire ce nouveau système d'évaluation ne remplit pas la case de rationalité, car l'enseignement requiert l'usage des adjectifs qualificatifs, et doit

tendre a nous faire tirer le meilleure de nos capacités, a cet effet l'enseignement à distance est tout l'inverse elle détruit la faculté intellectuelle des étudiants.

Dans cette même vision poursuit l'enquêté 3 : « *Je dirais que y'a un manque de sérieux, de fiabilité, de crédibilité, je pense que ça pose un sérieux problème concernant l'enseignant parce que y'a des fois des étudiants qui sollicitent d'autres pour qu'ils les aides à répondre aux questions de l'examen* ». A savoir, les étudiants sont de moins en moins impliqués dans le processus pédagogique, c'est avéré un phénomène périlleux pour la culture scientifique au sein de l'université de Bejaia, il engendre la perception de compter sur les autres pour réussir.

Rajoute l'enquêté 4 sur le niveau des étudiants : « *J'étais solliciter par des étudiants d'autres universités j'ai refusé d'y répondre. Donc l'évaluation rabaisse le niveau, c'est une descente en enfer.* » Ces propos indiquent que l'évaluation à distance influe sur le niveau des étudiants, et se trouvent toujours dans une situation moins attractive envers les études.

Et dit aussi : « *Donc l'étudiant a perdu le gout de réfléchir ; au lieu de lire la question et de répondre de la façon dont il a compris, il publie sur FACEBOOK* ».

Poursuit ensuite l'enquêté 13 : « *Ce ne sont pas des examens en ligne, c'est du bricolage* ». Cela nous permet de dire que cet enquêté ressent un mépris envers ce système et le définit comme étant une atteinte à la science et aux étudiants.

« *Ca pour moi le point noir de l'enseignement a distance, par ce que lorsqu'on parle de l'évaluation à distance, je remarque les mêmes travaux, c'est devenu un travail collectif*» déclare l'enquêté 5.

Dans la mesure où l'étudiant est devenu un acteur soumis à cette nouvelle perspective, ces derniers trouvent la facilité de tricher en vue le temps consacré pour les examens qui dépasse parfois les 3 jours.

## **5- présentation des cours :**

Durant la période COVID 19 le système pédagogique au sein de l'université a clairement était revue, on a connu une transformation dans la manière de présenter les cours. Dans cette vision les enseignants sont regroupés en 2 catégories :

**5-1- cours magistraux :**

Après avoir interrogé l'ensemble des enseignants, il est ressorti que 4 d'entre eux ont gardé la même méthode d'enseignement qu'auparavant, à savoir un enseignement classique basé sur l'interaction entre enseignant et étudiant.

Selon l'enquête 4 : *« Moi j'assure des cours magistraux, je ne suis pas du genre à utiliser le DATASHOW, premièrement je ne maîtrise pas, ensuite ça m'intéresse pas, donc moi je préfère le face a face avec mes étudiants ».*

Et d'autre part l'enquête 5 indique : *« Pour moi j'assure les cours en présentiel, donc je n'avais pas de difficulté par rapport à ça ».*

D'après ces propos rapporté avec fidélité de la part des enseignants, on peut déduire que ces derniers ayant eus recours à l'enseignement typique est un indice qu'ils ont toujours étaient confrontés à l'enseignement en présentiel, et que la pandémie du COVID 19 ne les a pas stopper à poursuivre leurs pratiques, pour la bonne raison que les modules qu'ils assurent sont des modules fondamentaux, donc cela nécessite la participation des deux parties (enseignants et étudiants) dans ce processus.

Rajoute l'enquête 2 : *« cette année on a fait un séminaire en présentiel où j'ai expliqué le contenu le plus important ».*

*Et poursuit : « je ne vais pas innover et être créative dans ce domaine là, mais cette année on a fait un séminaire en présentiel où j'ai expliqué le contenu le plus important. ».*

En tant que maître assistante en psychologie, cet enseignant est obligé d'établir le contact entre ces étudiants, cette conduite confirme que le présentiel est préférable dans certaines circonstance, d'une part, et d'autre part, c'est un aveu d'impuissance qui porte un caractère inapte à vouloir suivre le cours du changement.

Les cours en présentiel étaient une contrainte pour les enseignants dans le sens ou celui-ci est obligé de répéter le même contenu deux fois ou trois fois pour les sections du même niveau. Certains enseignants ont fini par regrouper les groupes faute du nombre important d'étudiants absents et l'épuisement professionnel causé par cette pratique.

## 5-2- le recours au NTIC :

Durant notre enquête, on a remarqué que les enseignants de l'université de Bejaia ont majoritairement déclaré appliquer les nouvelles réformes de l'enseignement, a savoir le recours au digital.

D'après les enquêtés, la quasi totalité affirment que ce nouveau système les oblige à consolider le contenu des cours via la plateforme E-Learning, en utilisant des supports numériques. Enquêté 3 dit : « *Le moyen le plus célèbre est celui de la plateforme E-Learning* ».

Le changement organisationnel qu'a subis l'université de Bejaia suit une perspective internationale conduite par la mondialisation, c'est-à-dire le numérique est devenu la clé de l'enseignement. L' E à D et/ou en ligne est une forme d'apprentissage pédagogique reconnu entrant dans les cursus de formation supérieure des étudiants.

La plateforme E-Learning est une méthode appliquée pour diffuser les cours et soutenir les étudiants dans le processus d'apprentissage, cet espace privé regroupe tout genre de support numériques, le plus commun est le support PDF ou WORD.

Cependant il existe quatre autres méthodes et moyens, d'après notre enquête, qui sont les suivantes :

- Sur 13 enquêtés 2 d'entre eux déclarent avoir eu recours au Email comme moyen de communication et d'apprentissage.
- Deux des enquêtés interrogés indiquent avoir utilisés le Téléphone portable ainsi que les réseaux sociaux durant cette pandémie pour assurer la continuité des cours.
- Deux autres personnes disent adopter des moyens plus sophistiqués telles que les téléconférences.
- Le DATASHOW est aussi utilisé par deux enseignants pour assurer et compléter l'enseignement.

## 6- les obstacles de l'utilisation des TIC :

Les déclarations des enquêtés interrogés au sein de l'université de Bejaia stipulent que l'enseignement à distance a rencontré une multitude de problèmes liés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Après avoir posé la question sur les difficultés que portent ces nouvelles pratiques pédagogiques, dix enseignants confirment cette hypothèse.

Une enseignante dénonce (enquête 9) : « *L'immense souci est en matière de connexion et d'accès, dont nous avons énormément souffert avec les blocages fréquents* ».

L'université de Bejaia n'offre pas un service performant en matière de connexion Internet, cela peut entraîner parfois une lenteur dans les tâches pédagogiques, ainsi qu'une lenteur dans la transmission d'informations. A cet effet, on remarque d'après les réponses recueillies que la majorité des enseignants révoquent le recours aux TIC en raison du faible débit, et de l'indisponibilité des moyens.

**Enquête 1** déclare à son tour : « *Manque d'internet, de moyens (PC) surtout de la part des étudiant, manque de station d'enregistrement, dépense d'argent surtout avec la cherté de l'outil informatique, dans d'autres pays ils ont eu recours a l'enseignement a distance même avant l'apparition de la crise sanitaire du COVID.* »

A partir de ces paroles on pourra dire que les dépenses envers l'achat de matériel informatique sont expansives pour l'étudiant, lui qui possède une bourse d'étude insuffisante pour subvenir à ces besoins personnels et pédagogiques. A cet effet, les subventions de l'état ne permettent pas d'assurer les cours à distance.

Et rajoute l'enquête 4 : « *Une fois on a était invité au niveau du centre de calcul pour qu'on face une petite formation sur la façon de présenter les cours etc. et puis y'avais une coupure d'électricité* ».

C'est-à-dire que même le système électrique de l'université est défaillant, les coupures fréquentes d'électricité et d'Internet fait en sorte que la formation pédagogique ne s'aboutisse pas.

Savoir maîtriser l'outil informatique est nécessaire, c'est ce que déclare l'enquête 2 : « *Pour la première fois on savais pas par où commencer, on a un manque d'expérience,*

*c'est ce qui nous a mener justement a me suffire de diffuser mon cours sans innover sans faire des vidéos ou des diffusions en directe ». Et poursuit l'enquêté 3 : « Pas de maîtrise au début, mais on nous a formé par rapport a l'utilisation des TIC et c'est devenu facile, c une occasion pour se former sois même ».*

D'après les propos rapportés par ces deux enseignants, on constate alors l'expérience de ces derniers est réduite, et cela provoque de sérieux problème dans l'acquisition de connaissance.

Dans la mesure où les nouvelles technologies sont venus pour améliorer les capacités des acteurs pédagogiques, et ainsi pour faire face à la pandémie du COVID 19, cela implique aussi une certaine négligence que l'enquêté 4 confirme : « *Il y'a un manque d'implication de la part des enseignants et des étudiants,* » ainsi que l'enquêté 6 : « *On a un vrai problème avec l'ancienne génération, même concernant les mails, ils ne consultent pas souvent leur mail.* »

C'est ce qui nous permet de dire que l'ensemble des enseignants et des étudiants referme en eux un manque d'implication, car a cet effet, le déroulement de l'activité pédagogique, comme on l'a expliqué précédemment, se fait d'une manière non objective et parfois contraint le système.

### **6-1- les avantages de l'utilisation des TIC :**

D'après l'enquête menée et les résultats obtenus sur la question de l'utilisation des TIC, 4 enseignants sont satisfaits, plus ou moins, de l'arrivée de ces nouvelles pratiques au sein de l'université de Bejaia.

C'est ce que déclare l'enquêté 5 par rapport a cette idée : « *Vraiment la pandémie du COVID a apporté un point positif par rapport a l'enseignement, par ce que sortir de l'enseignement classique nous a donner une occasion de développer de nouvelles méthodes* ».

Et puis un autre enseignant dit (enquêté 3): « *Par rapport a l'utilisation des TIC et c'est devenu facile, c une occasion pour se former sois même.* »

Et poursuit l'enquêté 13 : « *: Je n'ai pas de difficulté, j'ai la chance de faire des formations sur ses nouvelles pratique.* ».

Dans ces déclarations il y'a une sorte de compétence dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, a cet effet, nous déduisons que l'enseignement à distance est une occasion pour apprendre et se former.

## **II- L'impact de la pandémie du COVID 19 sur le changement comportemental :**

Dans cette section nous essayerons d'analyser les comportements des acteurs pédagogiques au sein de l'université de Bejaia durant la période COVID 19, et ainsi on déterminera les facteurs qui ont induit à ce changement et faire un bilan général sur les modèles du changement et son impact sur la pédagogie.

### **1- Le comportement des étudiants durant cette période :**

La crise sanitaire du COVID 19 a amené un grand changement au sein de l'université, c'est ce qu'on cherchera à expliquer dans cette partie qui interprète les remarques des enseignants par rapport au comportement des étudiants, avant et pendant la pandémie. Nous avons ainsi pu relever 6 catégories de réponses.

#### **1.2. Relâchement et désengagement des étudiants.**

La majorité des enseignants interrogés (à savoir 9 sur 13) annoncent avoir remarqué que les étudiants sont devenus de moins en moins intéressés par les études.

D'après l'enquêté 2 qui dit : « *Ils sont devenus démotivés, ils ne consultent pas, ou ils consultent mais ils n'arrivent pas à comprendre le contenu.* »

D'autre part l'enquêté 3 déclare : « *Moi ce que j'ai remarqué la majorité des étudiants ont l'habitude de trouver des prétextes pour échapper a la réalité, par ce que c'est les étudiants qui ne sont pas brillants, qui ne travaillent pas, qui sont paresseux, qui ne sont pas fort, ils ont trouvé cette pandémie comme un refuge pour se lamenter et c'est une occasion pour eux de dire a l'administration que vous n'êtes pas a la hauteur ainsi que l'enseignants* ».

Dans le même contexte, l'enquêté 8 est du même avis et argumente : « *pour les étudiants s'il a un problème il va aller faire l'attestation de contamination pour refaire l'examen* »

Puis rajoute l'enquête 6 : « *On a trouvé que Les étudiants profite du système de vague pour par exemple chercher un emploi, où faire des formations.* »

Dans ce contexte, l'étudiant au sein de l'université de Bejaia manque vraiment d'engagement envers les études, c'est ce qui reflète en lui une sorte de paresse et un manque d'implication de leur part. À cet effet, l'envie de travailler reste à débattre, car pour chaque étudiant, la situation que l'université véhicule fait en sorte qu'il est obligé de s'adapter, il consacre le temps d'étude à des fins personnelles, du coup la soif d'acquérir le savoir est remise en question. Du moment où la pandémie du COVID 19 a apporté un certain relâchement et pour les enseignants et pour les étudiant, ces derniers trouvent des subterfuges et des échappatoires à l'enseignement en raison de leur incompétences parfois mais aussi comme une forme de résistance aux directives de l'administration.

### **1-2 Séquelles psychologiques : (peur, fatigue psychologique)**

On a interrogé l'enquête 1 et celle-ci déclare « **par la suite, le système de vague à engendrer une certaine surcharge des études, et s'est apparut la fatigue et la saturation des étudiants, par ce que c'est eux qui font tout le travail, donc la barre d'évaluation a diminué l'effort de travail et de révision.**».

Et d'autre part l'enquête 3 affirme : « *Les étudiants ainsi que les enseignants ont ressenti une certaine peur, même une phobie pour certains, même si certains exagère.* ». Et rajoute l'enquête 4 « *Y'a des étudiants qui m'ont dis j'ai frôlé la mort à cause du COVID, donc comment elle peut se préoccupé de l'enseignement* ». A ce même titre, l'enquête 10 affirme : « *la première année du COVID, la reprise a été lourde, et difficile, on n'était pas bien on avait peur, on était sous stress, les étudiants aussi donc ils étaient perturbés.*

D'après les propos rapporté de la part des enquêtés interrogés, il en ressort que la pandémie du COVID 19 a vraisemblablement affecté le côté psychologiques et des étudiants et des enseignants, il a entraîné un désordre psychologiques qui se résume par l'apparition de comportements anxieux, lié toutefois à la contamination au virus, mais aussi cette peur peut s'expliqué par rapport à la crainte de l'inconnu, car cette forme de résistance s'introduit dans un mécanisme spontané de défense psychologique, dans le but de se protéger et protéger ces proches du danger et de l'imprévu. On pourra ainsi dire que sur le plan cognitif, l'étudiant à un manque terrible de concentration et le poussant ainsi à se détacher de l'enseignement.

### 1-3- Répercussions pédagogiques :

D'après notre enquête auprès des 13 enseignants interrogés, 8 enseignants dénoncent le fait que la pandémie du COVID 19 a déséquilibrer les étudiants en matière d'enseignement. Par conséquent, on a pu mettre en évidence 3 catégories de réponses.

#### 1-3-1- incompréhension du contenu :

L'enquêté 2 déclare : « *ils ne maîtrisent pas les modules, surtout les modules à distances, ils ne consultent pas, ou ils consultent mais ils n'arrivent pas à comprendre le contenu* ».

Annonce aussi l'enquêté 12 : « *Donc avec cette histoire de travailler seul et à distance c'a démotive les étudiants, ils sont incapable de répondre aux exigences des enseignants* »

Et poursuit l'enquêté 13 « *durant la période COVID il y'a eu 2 à 3 semaines d'étude uniquement, donc il y'a cette frustration de la part des étudiants, par ce que vous êtes là a donner le maximum d'information et de connaissance dans un laps de temps, donc l'assimilation serait automatiquement réduite* ».

Ce qui nous mène à dire ici que les étudiants ont du mal à comprendre et gérer les cours, notamment les cours qui nécessite une réflexion et une indépendance en matière de recherche. Le problème ressorti dépend des étudiants qui assimilent difficilement le contenu des cours en vue de l'amplification du contenu ainsi que la pression émise de la part des enseignants.

#### 1-3-2- l'absentéisme :

L'enquêtés 6 dénonce : « *Le taux d'absentéisme des étudiants à augmenter énormément, sur 200 étudiants uniquement une vingtaine assiste* » L'enquêtés 11 dit aussi « *j'ai remarqué le problème d'absentéisme qui est devenu un phénomène fréquent, les étudiant ont tendance à désertter les lieux... On remarque une maigre présence* ».

Des changements multiples sont apparut au sein de notre université, le phénomène d'absentéisme à toujours était un sujet de discussion pour les adeptes de la sociologie, a cet effet, on remarque ainsi, d'après les entretiens étalés, que la présence des étudiants au sein de l'établissement universitaire se réduit de plus en plus, et cela inquiète l'ensemble des enseignants qui leur objectif principal est la formation des étudiants.

### 1-3-3 Intérêt pour la note :

L'enquêté 11 dit « : *ils cherchent que la note ils ne cherchent pas à avoir le savoir et les compétences et les connaissances... ils sont obsédés par l'évaluation, comme si l'objectif principale est la note, l'évaluation est une étape pour tester ce qui a été fait et appris.* » rajoute l'enquêté 12 : « : *Pu d'étudiant maintenu arrive à en sortir, les autres essaient juste d'avoir la note et de présenter un mémoire simple qui lui permette un diplôme, il y'a manque d'investissement de la part des étudiants* ».

Dans cette même idée, l'enquêté 13 poursuit : « *je reçois les copies et je trouve cette copie qui n'a pas de fruit de travail ou l'effort de l'étudiant, et pratiquement je mets un 0.25 ou 0.5, et cet étudiant envoyé les emails fréquemment et dit que ce n'est pas la note que je mérite, donc ça c'est un comportement est nouveau qui existe durant le COVID 19.* »

Interrogeant l'ensemble des enseignants sur le changement du comportement des étudiants, 4 enseignants confirment que ces derniers sont devenus troublés par l'évaluation et la note, ce qui nous mène à dire que la mise en valeur de la note est souvent critiquée par les enseignants, car le fruit de leur travail est uniquement rattaché à un système de points, une certaine récompense attendue de la part des étudiants pour un travail, parfois fait d'une façon insatisfaisante. On est passé d'une mission de la transmission du savoir, du savoir faire et du savoir être à une mission d'attribution des notes à des contenus pédagogiques.

## 2- Le changement de pratique des enseignants :

Après avoir interrogé les enseignants sur le comportement des étudiants, l'objectif de cette question est maintenant de déterminer les changements dans les pratiques des enseignants. À cet effet, la majorité déclarent avoir changé leurs pratiques (11 enseignants sur 13). Ainsi on a pu les regrouper en 3 catégories distinctes.

### Changements dans la manière de travail.

Dix enseignants déclarent que leur façon de travail a subi une transformation avec l'arrivée de la pandémie du COVID 19, c'est ce qu'affirme l'enquêté 5 : « *Oui c'est logique, car on était obligé, lorsqu'on parle de changement, chaque changement exige automatiquement une résistance, et cette dernière se diffère d'une personne à une autre, donc on était obligé de s'adapter à cette nouvelle méthode, c'était difficile de s'adapter au début mais, avec le temps on a l'habitude et l'expérience maintenant.* ».

Un autre enquêté annonce (enquêté 6) : « *Habituellement Je commence le cours doucement c'est-à-dire j'ai introduit mon module, Je leur explique comment fonctionne l'université, Par contre maintenant on n'a même pas le temps de dire bonjour, on rentre et on commence directement le chapitre* ».

Par la suite, déclare l'enquêté 9 : « *l'adoption de nouvelles pratiques en matière d'enseignement et utilisation fréquente des technologies à des fins pédagogiques, et c'est plutôt suivre les tendances actuelles de la société de l'information et de la communication, c'est très positif.* »

Et rajoute l'enquêté 11 : *oui, l'implication est réduite, par ce que le processus de l'enseignement c'est un processus d'interaction, il y'a un émetteur, et y'a un récepteur, quand une partie de ce processus ne fonctionne pas, c'a affecte l'autre partie.*

D'après ces témoignages, on pourra dire que la pandémie du COVID 19 a affecter d'une manière globale le comportement pédagogiques des enseignants, cela est du à l'imprévisibilité de ce changement car en effet, l'université à connu une situation de crise très soudaine, et a fait en sorte d'établir des procédures et des systèmes adéquat à la situation afin de poursuivre avec moins de retentissement possible les cours. Et cela en adoptant des nouvelles valeurs à l'université à savoir l'utilisation des moyens technologiques.

### **Changement personnel et des liens familiaux**

L'enquêté 10 déclare : « *y'a beaucoup de changement dans notre vie, on a renforcé les liens familiaux, avoir plus de temps avec ces enfants, on a diminué nos relations à l'extérieur, on a perdu le lien avec l'entourage.* »

Et poursuit l'enquêté 11 : « *je suis devenu plus fainéant, je ne faisais pas d'effort comme avant, peut être c'est l'âge, mon implication a changé surtout ces dernières années* »

L'enquêté 3 rajoute : « *Oui c'est tout a fait normal, les premiers temps ...se caractérise par un surmenage des enseignants et parfois des étudiants c'est quelque chose de nouveau, on est des humains, on a un coté de vulnérabilité, donc c'est normal que notre comportement change... moi personnellement je suis inquiète concernant le changement de comportement et concernant les parents et l'entourage, bien sur lorsque la personne elle-même qui souffre tu te dis ce n'est pas grave, mais cliniquement parlant c'est égoïste de*

*notre part, par ce que du moment ou moi je souffre, j'ai pas penser qu'autrui souffre aussi »*

Déclare l'enquêté 4 « *Certes au début j'ai de la distanciation avec les étudiants, mais par la suite, même si j'ai vécu le COVID, s'a m'a donner beaucoup de courage pour affronter et comprendre le sens de la vie. »*

L'enquête auprès des enseignants confirme que 5 d'entre eux déclare non seulement que leur pratiques pédagogique sont fortement transformées, mais aussi par rapport à l'impact de cette pandémie qui influence sur le côté personnel. La peur et le manque d'implication des enseignants est une preuve que la COVID 19 impacte négativement le coté psychique et pourtant, cette situation peut aussi influencer d'une manière indirecte et positive, dans certaines circonstances, le côté relationnel, c'est-à-dire le renforcement des liens familiaux.

Nous pouvons alors constater que la crise sanitaire est une occasion pour certains enseignants de faire le point avec sois même et repenser aux activités personnelles.

### **Absence de changement :**

L'enquêté 1 nous a confié : « *Non, j'ai gardé les mêmes méthodes, je suis très rapide dans les cours, je donne le maximum d'information aux étudiants dans un laps de temps réduit. »*

L'enquêté 2 enchaîne : « *Je dirais non, je me suis reposer peut être par ce que c'est un cours à distance »*.

A partir de ces propos, on suppose que les enseignants durant cette période n'aient pas ressenti vraiment de changement dans leurs pratiques, cela peut s'expliquer par le fait qu'ils sont gênés par cette question vue qu'on touche un point sensible et personnel.

### **3- Rupture de lien entre enseignant et étudiant :**

Notre question sur le lien qui existe entre les deux parties pédagogiques, à savoir : l'étudiant et l'enseignant, nous révèle que 11 enseignants sur 13 avouent que ce lien pédagogique et parfois personnel ou amical est rompu, en contre partie, 2 enseignants pense le contraire c'est-à-dire que ce lien est renforcé par l'arrivée de la COVID 19, c'est ce qu'on va essayer de mettre en évidence dans les paragraphes suivants.

**Absence d'identité professionnelle et lien virtuel :**

Nous avons essayé d'introduire les interviews les plus concrètes concernant cette catégorie, il en ressort comme suit :

L'enquêté 1 annonce : « *Maintenant l'étudiant est face à une machine, il n'y a pas de contact, si ils y'a un manque de connexion ou ont un problème avec les cours sur la plateforme, ils se dirigent pas vers l'enseignant mais vers l'administration. Du coup l'administration et les enseignants organisent des séances de contact, mais les étudiants ne viennent pas.* ».

D'autre part l'enquêté 2 réclame : « *on ne peut pas toujours avoir un acquis, par ce que l'étudiant doit avoir une référence, une identité professionnelle, je trouve que la crise sanitaire a coupé les relations et les liens sociaux entre les deux parties, la formation doit avoir un étudiant et un enseignant, il se peut que je donne un cours qui comprends très bien par rapport a ma manière d'exprimer et donner les exemples il comprends bien, donc je peut dire qu'elle a éloigner l'apport ou la relation.* »

Un autre enquêté dit : « *En matière de contact, il n'ya pas de contact comme avant, s'a m'est déjà arrivé, je suis rentrer a un amphi, j'ai posé la question aux étudiants : qui est votre enseignant ? Personne ne le connaissait, donc c'est un problème en matière de relation, parce que il a limité le champ des interactions, entre les deux parties* ». (Enquêté 5).

L'enquêté 12 nous explique : « *Moi j'insiste sur cette interaction « étudiant, enseignant » ... donc si on aurait pu aussi opter pour des enregistrements mais malheureusement l'espace qu'on aura pour mettre en ligne les vidéos ne peuvent pas dépasser une minute, donc ils doivent maintenir les principes de l'enseignement à distance.* »

Après avoir rapporté avec fidélité les propos des enquêtés ci-dessus, nous constatons ainsi que le lien est grièvement affecté, pour la bonne raison que la pandémie du COVID 19 a causé un détachement entre l'enseignant et l'étudiant, ainsi ce dernier est face à un sérieux problème qui est l'absence d'acteur qui est définissable et concret, c'est-à-dire l'enseignant doit être impliqué dans le processus pédagogique, comme l'a expliquer (LIGORIO 2005), la relation à l'Autre –pas seulement aux étudiant- joue un rôle fondamental dans la construction

de l'identité personnelle et professionnelle, comme point de repère constant et comme confrontation psychosociale.

A ce titre, nous constatons que le lien social et pédagogique au sein de l'université de Bejaia durant la période COVID 19 est carrément interrompu, l'enseignant est remplacé par une intelligence artificielle, ce phénomène aussi appelé le machinisme, et cela met en cause les relations humaines, là où l'interaction est absente.

### **3-2- Renforcement des liens**

L'enquêté 3 déclare : « *Je dirais qu'il n'a pas affecté le lien, je parle de moi-même, par ce que je suis flexible avec les étudiants, concernant les liens, au contraire la pandémie a renforcer les liens, par ce que déjà auparavant, je ne donnais pas mon numéro de téléphone au étudiant, donc a présent, avec l'échange de coordonnées on arrive a comprendre mieux. De ce fait je n'est pas trouver de problème de ce sens, et c'est au étudiants de me juger* ».

Et un autre enquêté dit : « *l'enseignement à distance tel stipulé par la réglementation ministérielle dans ses modalités renforce le lien, il ne le détruit pas, l'unique différence s'identifie au niveau de la présence physique et de l'enseignant et de l'étudiant et le fait de nous habiter à ce genre de modalité* » (enquêté 9)

D'après les réponses de ces deux enquêtés, nous pouvons déduire que le lien s'est manifestement solidifié, car d'après eux, même si la distanciation sociale est appliquée, la relation entre l'étudiant et l'enseignant reste stable, car l'implication des enseignants se renforce avec l'utilisation des TIC, du coup il y'a un contact continu de la part des deux parties.

### **4- Les nouvelles pratiques et la motivation des étudiants :**

On s'est renseigné auprès des enseignants sur la motivation des étudiants avec l'arrivée de ces nouvelles pratiques, on a pu ainsi retenir que la totalité des enseignants ont répondu que les étudiants sont devenus démotivés.

L'Enquêté 3 dit: « *Oui c'est tout a fait normal, les étudiants sont contre le travail a distance, si j'étais a leur place donc ma réaction sera la même, donc moi je suis contre la distance et je suis d'accord avec les étudiants qui critiquent ce travail a distance ou bien*

*cette nouvelle technologie...parce que y'a des étudiants malheureusement actuellement visent l'idéalisme d'aller a l'étranger, donc sont de moins en moins motivé...Mais je dirais aussi que ce système a rendu les étudiants de plus en plus mou, de plus en plus en recule... Donc je trouve que sa affecter « cérébralement » parlant du point de vue neuronale, l'utilisation des TIC par rapport a l'enseignement, les étudiant ressentent un certain machinisme, ils manquent de stimulus pour que le cerveau analyse de manière plus naturelle les données, et ainsi le stimulus réaction la rend de plus paresseux ». L'étudiant s'est transformé d'un sujet d'apprentissage à un objet sur lequel on applique des expériences et des nouvelles pratiques.*

Enquêté 4 poursuit : *« Bien évidemment, les résultats sont là, au lieu de comprendre et surmonté la situation et les circonstances difficiles, les étudiants sont tombé dans le piège, ils ont opté pour la facilité et pour la médiocrité ».*

Un autre enquêté raconte : *Ils sont complètement désespérés, par ce que le fait d'avoir le taux d'absentéisme en hausse est un indice, y'a aussi le fait de passé a la tricherie, donc c'est un sérieux problème de motivation. » (Enquêté 5)*

Puis déclare l'enquêté 6 : *« Ils sont complètement démotivé, ils profitent de la situation pour faire d'autres activités ».* C'est tout un système qui est remis en question, le LMD et l'approche par compétence ont dans ce sens prouver leurs échec. On est passé d'un enseignement de qualité à un enseignement de quantité comme le souligne les témoignages ci après.

Enfin, l'enquêté 7 déclare : *« oui les étudiant sont désengage et moins motivé cherche que d'avoir la note, en détriment d'acquisition des connaissances et de leur compétence, ils n'arrivent même pas de ce documenté a pose des questions, le premier souci pour l'étudiant c'est d'avoir la note, et ca a l'impact sur l'enseignement. ».*

D'après les réponses obtenues nous pouvons ainsi dessiner un portraits sur les raisons qui démotivent les étudiants envers l'enseignement, les cours à distance, le confinement, qui états mal vécu par les étudiants, les rends découragés, isolés, déprimés, ils croyaient que cette solution serait temporaire, de même, l'insuffisance de ressources académique et psychosociale déployées afin de soutenir dans cette période là sont absente.

A cet effet, psychologiquement parlant, l'étudiant est en combat pour surmonter cette situation alarmante.

## 5- Le rendement pédagogique des enseignants et des étudiants :

Interrogeant l'ensemble des enseignants sur la question du rendement pédagogique, la totale majorité avait répondu que ce dernier était insatisfaisant.

L'enquêté 3 déclare : « *Je dirais que concernant les cours oui, les TD non, par ce que les cours j'ai essayé de leur schématisé j'ai fait des efforts, concernant les TD c'est plus difficile, par exemple ont peut pas expliquer tel ou tel pathologie, ou syndrome a distance. Concernant le temps aussi, moi j'insiste sur les travaux de terrain pour les cliniciens, moi j'aurais aimé que la faculté contribue dans ce sens pour renforcer le terrain au étudiant par ce que s'il y'aura pas de terrain l'étudiant n'arrivera pas a comprendre la pathologie, donc il donne uniquement l'aspect théorique et les notions de bases* ». L'enseignement au sein de l'université de Bejaia se focalise sur des travaux théoriques, il comporte ainsi un déséquilibre, une certaine faille entre la théorie et la pratique,

L'interrogé 4 dénonce : « *Non il n'est pas satisfaisant, il est catastrophique, par ce que quand on fait un examen a distance et l'étudiant nous remet un copier coller il ne réfléchit même pas. Du coup l'enseignant est désespéré du rendement de l'étudiant* ». C'est-à-dire, l'enseignant est face à un dilemme : noter les efforts fournis par l'étudiant ou corriger une intelligence artificiel, en l'occurrence GOOGLE, en raison du plagiant courant.

L'interrogé 5 dit : « *en matière de rendement c'est délicat, par ce que avant il y'avais les exposés, les évaluations ... maintenant c'est juste un travail à remettre que l'enseignant corrige du coup sa facilite pas la tâche pour l'enseignant* ». La crédibilité des travaux et évaluations des étudiants est remis en question, c'est-à-dire l'aspect rationnel, académique est absent. Du coup, le rendement n'est pas fiable.

L'enquêté 7 déclare : « *on ne peut pas dire satisfaisant, moi personnellement j'étais déçu à cette période là on est sur des situations psychiques, la peur et la pandémie et tout, la polémique de cette situation qui fait un déséquilibre entre l'enseignant et l'étudiant, sur le niveau pédagogique je trouve qu'on liquide, y'a pas vraiment un travail rationnel, on gère la crise, et ils ont trouvé des solutions qui sont superficielles* ». Dans la mesure où l'hierarchie universitaire a tenté de mettre en place des solutions de crises, celle-ci ne sont pas perçu comme telle, en réalité on les a déguisé en solution, c'est ce qu'on appelle un bricolage organisationnel.

L'enquêté 8 dénonce : « *non le rendement n'est pas satisfaisant, par ce que... sa demande un peu de temps, la pédagogie est influencée par un machinisme administratif...par ce que l'administration a tellement de décision et des changements a chaque fois y'a des rapports et des rappelles et des instructions, l'enseignant est devenu naturellement 60% administratif et 40% pédagogique... c'a veut dire que le contenu de la pédagogie est devenu mécanique, on a réduit les modules et les axes et le contenu, on a réduit la charge sur l'étudiant on est jamais satisfait* ». C'est-à-dire que les enseignants n'acquièrent pas les connaissances et les compétences adéquates pour assumer son rôle d'une manière complète au sein de l'université.

L'enseignant détient la clé du succès pédagogique, il est parmi les acteurs de l'université qui fructifie son travail par des efforts intellectuels, ces derniers se résume aux activités exécutés au sein de son établissement, or que avec l'arrivé de la pandémie de la COVID 19, elles se sont principalement limitées. La présentation des cours, la participation aux rencontres scientifiques et aux recherches académiques, se sont interrompu d'une manière brutale.

A cet effet, d'après les résultats obtenus, nous considérons que la situation socioprofessionnelle des enseignants de l'université de Bejaia s'est dégradée, par rapport aux conditions de travail, et donc automatiquement ça influence négativement son rendement pédagogique.

D'autre part, pour les étudiants, la qualité de la formation que fournisse les enseignants ne peut qu'être qu'insatisfaisante, (MASSON, 1988) décrit que les étudiants doivent faire face à une diversité de besoins et de contraintes qui les conduisent à faire des choix au détriment de leurs études tout en étant satisfait de l'enseignement.

### **Conclusion :**

A travers l'analyse des entretiens des enseignants, on a pu connaitre et déterminer que l'arrivée de la pandémie du COVID 19 a engendré un changement parfois perçu positif mais aussi affecte négativement l'organisation universitaire, que ce soit sur le coté pédagogique ou relationnel. A ce titre, nous avons cerné les nouvelles pratiques apparut lors de ce changement organisationnel, qui consiste essentiellement à l'application d'un système d'enseignement hybride, et à distance, et contraint les acteurs pédagogiques au respect de distanciation sociale. Avec toutes ces nouvelles pratiques, parfois critiqués, on a pu nous renseigner sur

d'autres méthodes que l'institution universitaire devait tenir compte pour améliorer les conditions de travail, en particulier favoriser les TIC au détriment de l'enseignement.

Le changement dans les pratiques pédagogiques induit une certaine résistance, c'est ce que nous révèle notre analyse, car ce nouveau système a contaminé le lien qui existe entre l'enseignant et l'étudiant, et se conclue par une démotivation observable en terme de rendement pédagogique.

---

*Chapitre 06:  
Interprétation des  
résultats recueillis auprès des étudiants*

---

**Préambule :**

Nous essayons d'apporter dans cette section des éléments de réponse relative à cette hypothèse, à cet effet, nous avons interrogés 10 étudiants de l'université de Bejaia afin d'analyser les réponses obtenues par rapport aux pratiques pédagogiques et à l'enseignement à distance.

**Analyse de la première hypothèse consacrée aux étudiants :**

Dans ce deuxième axe, on s'appuiera sur les propos recueillis auprès des étudiants, pour se faire, et exposés ainsi les éléments conformes à la première hypothèse.

**I- Les pratiques pédagogiques et l'enseignement à distance :**

Dans ce deuxième axe, on s'appuiera sur les données recueillies auprès des étudiants, et par la suite, nous exposerons ainsi les résultats suivants qui correspondent à la première hypothèse.

**1- L'enseignement à distance et l'assimilation des cours :**

Après avoir questionné un nombre d'étudiants sur cette problématique, on a pu retirer les catégories suivantes :

Afin de nous permettre d'identifier et d'ordonner les enquêtés, nous allons leur attribuer des prénoms d'une manière aléatoire, qui sont comme suit :

- 1-Amine
- 2-Youmer
- 3-Daline
- 4-Ferhat
- 5-Rafik
- 6-Yanis
- 7-Kousseila
- 8-Mamadou
- 9-Mohammed
- 10-Samy

### 1-1- Désintérêt pour l'enseignement :

Sept étudiants sur 10 affirment que l'enseignement à distance a engendré une certaine négligence envers les études, c'est ce que Mamadou affirme : « *les étudiants n'auront pas niveau qu'il faut vue la distance donc faut qu'ils se voient avec l'enseignant. On a beaucoup d'informations et ces derniers nécessitent des éclaircissements. Je préfère le cours présentiel qu'a distance, par ce que y'a le contact directe entre l'étudiant et l'enseignant* »

Rajoute aussi Yanis : « *on est obligé d'avoir un prof à côté de nous, pour expliquer quelques détails. Autre chose, on a pas la discipline d'étudier à distance* ».

Déclare aussi Youmer : « **Ça influence le niveau d'étude, ça n'a pas était insuffisant pour que l'étudiant acquise des informations nécessaire que les enseignants transmettre.**

L'enseignement à distance est souvent critiqué en raison que ce dernier est perçu comme étant un système inédit, et du coup, cela confirme la théorie qui stipule que chaque changement traversé prévoit une résistance. On déduit alors que cette nouvelle pratique n'est pas conforme aux habitudes des étudiants, car ils ont l'habitude d'avoir une identité à qui se référer.

### 1-2 Système positif :

Mohammed déclare : « *L'enseignement à distance est un bon outil pédagogique, si il est bien exploité, si on a mis les moyens nécessaires pour achever le programmes mis en place c'est-à-dire l'enseignement a distance ne se limite pas seulement a mettre en ligne des cours ou des PDF pour les lire juste comme ca* ».

D'autre part, Samy dit : « *Dans certains cas, les étudiants sont plus dans la recherche, s'a les a aider à se casser la tête, ils étaient obligés de chercher de leur côté sans compter sur les explications des profs.* »

D'après les propos rapportés par ces deux étudiants, on remarque que la question de l'enseignement à distance plait beaucoup, et que ce système est bénéfique et pour la pédagogie et pour l'étudiant en lui-même, car il apporte une certaine volonté à ce dernier de se former.

### 1-3 Assimilation des cours :

D'après l'enquête menée auprès des étudiants sur la question de la compréhension du contenu des cours durant la période COVID 19, on a pu extraire deux catégories.

Daline dénonce : « *Nul, oui j'ai des difficultés dans l'assimilation des cours, par ce que elle te mettre les PDF dans la plateforme, après on va l'étudier. Alors que ses des modules jamais vu jamais lu déjà bien M1 et M2 on la étudier à distance mais c'est dure deux année. De plus la spécialité on la fait en M2, on n'a pas assez de connaissance sur notre spécialité.* ».

Amine annonce : « *Pour l'assimilation des cours, oui, j'ai des difficultés, et j'ai jamais consulté les cours dans le site. Par ce que j'attende une amie pour me faire des résumés et elle m'envoie et je prépare pour l'examen.* »

Selon les dires de ces enquêtés, on peut remarquer que l'enseignement à distance à fortement touché le niveau d'instruction des étudiants, et cela ne les conduit pas vers une concentration totale, et ça peut se comprendre par le fait que les modules introduits dans la catégorie de « modules à distance », ne sont pas familiers pour les étudiants. On assiste donc à une faille ou une rupture dans le processus d'apprentissage.

Dans la deuxième catégorie, on remarque les propos de ces étudiants interrogés :

Samy dit : « *Dans certains cas, l'assimilation des cours est acceptable.* »

Et d'autre part, Mohammed annonce : « *concernant les difficultés, moi personnellement, je n'ai eu aucune difficulté par ce que c'est seulement des cours à lire et à relire et par la suite je synthétise.* »

Pour cette catégorie d'étudiant, l'enseignement à distance a permis une certaine stabilité dans l'assimilation des cours, on remarque alors que ces derniers sont perçus comme étant basiques et nécessitent juste un travail de rédaction et de compréhension et de lecture.

### 2- Le système de vague perturbateur de l'enseignement :

On a interrogé les étudiant si le système de vague à perturber d'une façon ou d'une autre l'enseignement au sein de l'université de Bejaia, on a ainsi pu retracer deux catégories de réponses.

## 2-1- Perturbation du système pédagogique :

Ferhat raconte : « *Oui, bien sur, les universitaires d'aujourd'hui se sont des adolescents, avec des tranche d'âges des adultes et dans des tranches des vingtaines, et a perturbé le mode de vie des étudiants. Imagine le système de vague tu travailles 3 jours et tu vas rester chez toi 3 jour, donc ça perturbe le mode de vie des étudiants et leurs habitudes. Et les étudiants qui travaillent donc ce système de vague c'est perturbant.* ». Selon ces dires, l'étudiant est confronté à un changement du mode de vie, à cause des nouvelles pratiques imposé par la crise sanitaire.

D'une autre part Rafik déclare : « *Il a perturbé l'enseignement en relation avec le temps. Les examens en ligne ont poussé l'étudiant à jouer un rôle double : le rôle de prof et celui d'étudiant, en vue des cours qui sont mis en ligne, c'est l'étudiant qui doit faire tout le boulot.* ». Le rôle que détient l'étudiant au sein de l'université à subis un changement, en effet, ce dernier n'incarne pas uniquement le statut d'étudiant, mais doit aussi jouir de nouvelles responsabilités que, normalement, doivent endosser les enseignants. A ce titre, l'étudiant est dans l'obligation de redoubler d'effort.

Un autre étudiant sous le nom de Mamadou dénonce : « *Oui, il faut vite revenir a l'ancien système, car avec le système de vague on perd beaucoup de temps, on n'arrive même pas a finir les programme pédagogique, les enseignants arrivent uniquement a expliquer cinq ou quatre thématique.* ». On constate ici une certaine contradiction dans ces propos rapportés, d'une part l'étudiant sollicite le retour au système classique, un système dont on étudie durant toute la semaine, d'autre part, il réclame une surcharge dans le contenu.

Les déclarations de ces étudiants affirment que le système hybride à manifestement touché l'enseignement, pour deux raisons, la première est liée au temps d'étude durant cette période, car il se limite uniquement à trois semaine contrairement à la période précédente, du coup, le bagage intellectuel se réduit. La deuxième raison consiste à étudier en ligne ce qui est une pratique assez nouvelle pour l'étudiant, qui n'a pas l'habitude de travailler seul, ce qui mène à dire que le système de vague favorise la paresse et perturbe l'enseignement.

## 2-2 Stabilité du système :

Youmer déclare : « *Pour moi non, pas du tout, par ce que ma première années a l'université c'était avec le système de vague, ça n'à rien changer et je n'ai pas vécu l'autre période.* »

D'autre part, Samy annonce : « *Non, je ne pense pas que s'a a perturber l'enseignement, déjà le fait d'étudier durant toute la semaine sa veut dire étudier plus car on a ajouté des modules secondaires, chose qui se fait en ligne maintenant, du coup y'a une certaine hiérarchie dans les modules, on priorise que les modules fondamentaux, et c'est mieux pour consacré du temps uniquement dans les modules fondamentaux, même si les modules secondaires comme l'Anglais sont important. Et aussi, le système de vague a permis d'avoir plus de temps pour réviser et se préparer au TD et pour se reposer éventuellement. Donc quand même il a ajouté un plus.*

De ce fait, on constate que l'enseignement à distance est un système fructifié, car il repose sur des cours mis sur la plateforme, et pour cela, les étudiants dispensent de plus de temps pour réviser. D'autre part, certains étudiants interrogés n'ont jamais expérimentés l'enseignement classique, par conséquent, ils trouvent que c'est un système qui les arrange.

## 3- présentation des cours durant la période de crise :

Nous avons interrogé les étudiant sur la manière dont les enseignants présentent leur cours durant la crise du COVID 19, on a donc retiré les catégories suivantes :

### 3-1- Le format des cours :

Le système pédagogique en période COVID est particulièrement aménagé. De nouvelles formes sont apparues.

#### 3-1-1- Enseignement numérique :

Yanis déclare : « *Ils présentent leurs cours sous forme PDF... Y'a des profs aussi qui partagent les cours via les réseaux sociaux ou les mails ou bien le ZOOM.*»

Un autre étudiant dit, en l'occurrence Daline : « *Les cours à distance c'est des PDF dans le site et des étudiants qui va les consultés.* »

Nous remarquons que le système d'étude au sein de l'université de Bejaia s'est

transformé, l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de communication a permis de passer à un système classique, basé sur l'interaction entre enseignant et étudiant, vers un autre modèle numérique à distance, et cela suivant les directives ministérielles dans la prévention contre la contamination du virus.

### **3-1-2- Enseignement classique :**

D'après Samy : « *C'est des cours plus ou moins magistrales, c'est des cours normal malgré la contrainte du temps,*

Et poursuit Rafik : « *le plus normalement du monde, la façon dont les enseignants présentent leurs cours reste pratiquement la même.* »

Nous observons que certaines spécialités telles que la faculté de médecine, n'ont pas interrompu le système en présentiel. Mais par la suite on a adopté un système hybride qui bascule du présentiel au distanciel.

## **3.2. Attitude et conduite pédagogique**

Kousseila dénonce : « *Les enseignants font pas vraiment d'effort pour présenter leur cours tellement ya peu de temps, les enseignants le font d'une façon rapide.* »

Et rajoute Youmer : « *On doit mettre des bavettes durant le cours, et respecter la distanciation* ».

Nous constatons que l'arrivée de la pandémie du COVID 19 a fait en sorte que l'enseignement à était compacté en matière de temps d'étude. Ainsi, l'étudiant doit se présenté en salle en respectant les gestes barrières.

## **4- L'influence du E-Learning sur les notes :**

A propos du système de l'évaluation électronique, nous avons interrogé des étudiants afin de déterminer si ce système à influencé leurs notes, par la suite, nous avons pu constater que les étudiants étaient partagés en deux catégories.

### **4-1- Perturbation des évaluations :**

Rafik dénonce : « *Les notes obtenues avant la période COVID était mieux, par ce que l'étudiant n'a plus le droit de faire une consultation. Et pour voir la note il faudrait faire*

*une réclamation en cas de faute, chose qui engendre un retardement ».*

Yanis déclare : *« Je suis une personne qui s'est mal habitué aux études à distance donc pratiquement je ne fait pas tout, et aussi pour certains qui ont un manque de moyens (connexion, absence de PC...) ont un décalage dans leur notes. Moi personnellement les meilleures notes que j'ai eu c'était avant le COVID, sur les 3 années j'en ai validé 2 années sans rattrapage, mais avec l'arrivée du COVID j'ai eu des notes catastrophiques ».* C'est-à-dire, que l'enseignement à distance est synonyme d'échec pour la plus part des étudiants.

Mamadou dit : *« Oui bien sure, ce système a touché négativement le niveau des étudiants, ainsi que leurs notes, car ils n'auront pas les informations qu'il faut comme avant ».*

D'après les dires de ces étudiants de l'université de Bejaia, on remarque que l'arrivée du système du E-Learning, a affecté leurs notes. Une situation assez inédite pour eux a fait en sorte que leur niveau d'instruction soit rabaissé. On déduit alors que les étudiants décrochent moins de points avec le E-Learning, faute à la défaillance du système, au manque de moyens technologiques et, à l'absence d'acquis et de bagage pédagogique.

#### **4-2- Stabilité des évaluations.**

Amine dit : *« Franchement j'ai obtenu des bonnes notes durant cette période, par ce que moins de cours égale des bonnes notes ».*

Daline annonce : *« Oui le E-Learning a affecté mes notes, mais positivement, je voie que mes notes sont amélioré, par ce que j'ai beaucoup de temps libre de faire les révisions et de préparé les travaux ».*

Un autre étudiant déclare (Samy) : *« Moi personnellement j'ai eu des meilleures notes durant la période COVID, par ce que l'examen en ligne, on ne va pas se le cacher ils sont faciles, l'enseignant nous aide, on a la possibilité de tricher ».*

De ce fait, nous pouvons dire que le système d'évaluation à distance a conduit à l'amélioration des notes, les étudiants consacraient leur temps dans les révisions des cours. On déduit alors que les examens étaient à la portée de tout le monde et que ce système facilite le phénomène de triche.

## 5- Les difficultés rencontrées par l'utilisation des TIC :

L'arrivée de ces nouvelles technologies fait débat pour l'ensemble des acteurs pédagogique, il en ressort que la question de la maîtrise (ou pas) de l'outil informatique soit l'objet d'embarras. Les étudiants interrogés sur cette question se décomposent en deux catégories.

### 5-1-Complexité d'usage numérique :

Rafik dénonce : « *Par rapport à l'affichage des notes, le département tarde pour afficher les notes dans le site, et t'a pas le droit de consulter* ».

Un autre étudiant nous dit (Yanis) : « *J'ai rencontré des difficultés dans comment faire des recherche, comment trouver un cours, certes, mais vue que c'est la première fois qu'on a fait recours à l'enseignement à distance je trouvé que c'est une opportunité pour moi d'apprendre et de m'évalué et de m'évoluer* ».

Mamadou affirme aussi : « *On n'a pas l'habitude de les utiliser, sa nous donne beaucoup de difficulté à avoir l'accès aux bonnes informations fiables, et aussi on n'a pas l'habitude de faire des recherches* ».

Mohammed, de son coté explique : « *la mauvaise connexion pose problème chez nous, il n'y a même pas de réseau dans la bibliothèque* ».

D'après les propos rapportés par nos enquêtés, nous analysons cette difficulté comme étant le point noir de l'université. Nous vivons dans une société de l'information et de la communication, et pourtant les moyens mis à disposition pour les étudiants sont maigres, l'établissement universitaire ne fournis pas assez d'effort pour mettre à l'aise les étudiants dans leur processus pédagogique.

### 5-2-Facilité de l'exercice électronique :

Les entretiens suivant sont la preuve que l'utilisation des TIC ne comporte aucun problème pour les étudiants.

Youmer affirme : « *Je l'ai pas utilisé et j'ai les consulte pas, on utilise le groupe MESSENGER, et c'était le plus intéressant* »

Dalin déclare : « *Moi je n'ai pas de difficulté, mais y'a d'autres étudiants leurs*

*comptes sur la plateforme n'est pas fonctionnelle. Et le site E-Learning est gratuit si y'a pas de connexion tu peux accéder. Et c'est accessible pour les étudiants qui ont des moyens ».*

D'autre part Samy avoue : « *Personnellement j'ai beaucoup de mal avec la lecture et avec tout ce qui est noir sur blanc, je suis plus branché vidéos, explication audiovisuelles, vue mon domaine, par ce que il y'a trop de théories quand c'est manuscrit et sincèrement ce n'est pas lisible. Dans mon cas je n'est pas eu de difficulté concernant le matériel ou bien la connexion internet ».*

Selon ces étudiants le recours aux moyens technologiques dans l'enseignement présente un point positif, cependant, la possession de matériel est indispensable. On peut déduire alors que certains étudiants possèdent des qualifications dans l'utilisation des TIC.

### **Analyse de la deuxième hypothèse consacrée aux étudiants :**

L'objectif dans cette section est de retranscrire les réponses des enquêtés et d'apporter des éléments de réponse à la question du changement de comportement durant la crise sanitaire.

## **II- L'impact de la pandémie COVID 19 sur le changement comportemental :**

La deuxième hypothèse regroupe les catégories suivantes, en interaction avec les étudiants.

### **1- La pandémie du COVID comme provocateur de changement :**

Interrogeant les étudiants sur le changement qu'a subis l'université de Bejaia avec l'arrivée de la pandémie du COVID 19, les réponses sont mises en valeurs sont les suivantes.

#### **1-1-Changement organisationnel, comportemental et pédagogique :**

D'une part, Ferhat dit : « *Oui, déjà un changement comportementale, donc nous savions tous que de rester a la maison pour des périodes de confinement et passe sanitaire donc sa provoquer un état de stress, un stress prolongé va devenu une habitude ».* La crise sanitaire à perturbé non seulement le système organisationnel et pédagogique, mais engendre aussi une tension palpable des acteurs universitaires.

D'autre part, Yanis affirme : « *Oui bien sure elle a amené un grand changement, tout d'abord, elle nous a appris beaucoup de choses qu'on a négligé avant comme l'hygiène, l'organisation. Donc c'est un changement positif* ». C'est-à-dire, avec l'arrivée de ce pathogène, les étudiants dévoilent une conscience préventive, et cela grâce à l'indulgence face à l'hygiène.

Kouseila remarque : « *Oui évidemment, pour la première fois on a essayé un nouveau système qui est l'enseignement à distance* ». L'adaptation à un système inédit proposé par les instances universelles pour la continuité de l'enseignement dans les bonnes conditions, on parle alors de l'enseignement à distance.

Un autre étudiant dit (Rafik) « *Oui, on s'est pas habituer à étudier avec le système de vague, en plus de cela, trois jours par semaine au lieu de cinq ce n'est pas suffisant, les horaires des études sont devenues limitées* ». A savoir, l'enseignement à distance a subi une transformation dans son critère temporaire, c'est-à-dire, le temps consacré aux études est diminué.

Mamadou déclare aussi : « *Elle a amené un grand changement, le rapprochement entre les gens n'est plus avec l'arrivée du COVID 19, maintenant tout le monde prends ses distances, s'a a un effet directe sur l'interaction entre les gens* ». La notion de distanciation sociale est devenue la tendance du moment, la séparation des étudiants dans les salles est clairement l'objectif principal pour empêcher la propagation du virus au niveau de l'université.

D'après ces propos rapportés par les étudiants, nous pouvons constater que la pandémie du COVID 19 à affecter d'une façon ou d'une autre l'université de Bejaia, que ce soit sur le côté professionnel ou personnel. On déduit alors que la COVID 19 oriente l'étudiant à la solitude faute du confinement imposé, d'une part, d'autre part, l'université s'est efforcé d'appliquer des mesures de sécurité en raison de la pandémie, ce qui a pousser cette institution a repenser à un système pédagogique nouveau qui est celui de l'enseignement à distance, et ainsi regroupé le moins de personne possible à l'intérieur de l'établissement.

## **2- Comportement des enseignants durant cette période :**

Suite à notre question posée aux étudiants de l'université de Bejaia sur la question des comportements des enseignants durant la période du COVID 19, nous avons constitué trois catégories :

## 2-1- Comportement d'inertie et de négligence :

Daline « *Ils sont démotivés, ils s'intéressent de terminer le programme, faire tous rapide et vite, alors que le programme jamais terminer, et t donne des idées générale sur leur cours, cette année la plupart des enseignants ne fait pas de TD, faire juste des cours, et les enseignants sont dégoûtés, et fait le social dans les notes* ». C'est-à-dire que l'enseignant est perçu comme un acteur irrationnel dans l'évaluation des étudiants, et aussi il cherche la quantité et non la qualité.

Rafik déclare : « *Le comportement de l'enseignant à changé, avant les étudiants étaient en contact permanent avec les enseignants, on allait souvent dans les blocs d'enseignants pour que l'enseignant nous explique certains points incompris dans le cours, par contre maintenant l'enseignant rejette les étudiants qui viennent et leur disent de venir au cours.* » Cela veut dire que l'enseignant est devenue moins impliqué, et que l'étudiant paie les conséquences de leur négligence.

Et poursuit : « *Un autre problème c'est que les enseignants sont obligés de finir le programme, mais vu le manque de temps, il nous donne juste le nécessaire le reste ils le publient dans le site. Comme les enseignants savent qu'il est quasi impossible de nous transmettre l'information en entier, il nous donne des séries d'exercices d'il y'a deux ans par ce que le temps est adapté uniquement à traiter des exercices déjà passés, chose qui ne facilite pas les étudiants mais arrange l'enseignant* ».

En résumé, l'enseignant s'adapte par rapport à la situation, et doit impérativement achever le programme et improviser.

Kousseilla déclare : « *Dans la période COVID les enseignants ont eu l'occasion de faire n'importe quoi, ils envoient les cours ils s'en foutent et après cela ils ont pris l'habitude, actuellement la majorité des profs publient les cours et laisse l'entière responsabilité aux étudiants pour faire la lecture* ».

Dans ce cas là, les pratiques des enseignants est visée du doigt, le comportement de négligence déplaît beaucoup aux étudiants.

Samy dit : « *J'ai remarqué qu'ils étaient plus stressés par rapport au fait qu'ils avaient peur de ne pas finir le programme à temps, ils sont devenus un peu plus exigeants, je sais pas si s'a un rapport avec le fait qu'ils ont perdus des proches dans la période*

*COVID, peut être s'a les a bouleverseront en parle pas assez mais les enseignants ont surement vue et vécu des choses horribles durant cette période, peut être que y'a même certains qui sont tombés malade ».*

Ce qu'on peut déduire, c'est que les enseignants adoptent un comportement nouveau par rapport à la période pré-COVID, ils sont plus stressé, moins déterminés, et ne sont plus à l'écoute des étudiants.

### **2-2- Changement positif :**

Ferhat déclare : « *y'avait un changement dans leurs comportements, les enseignants sont toujours disponible ».*

La raison pour laquelle cet étudiant perçoit l'enseignant non changé, est par rapport à sa spécialité, en effet, la faculté de médecine n'a jamais fermé la porte aux étudiants et ont continué l'enseignement le plus normalement possible malgré la contrainte du COVID 19.

### **2-3 Comportement invariable :**

Yanis « *En vrai, je trouve qu'ils ont le même comportement qu'avant, ils viennent ils font leurs cours, c'est vrai ils se protègent avec un masque, mais selon moi il y'a aucun changement ».*

Mohammed « *Personnellement je n'ai pas remarqué un grand changement, ou quelque chose qui m'a attiré l'attention ».*

On peut dire que l'étudiant ne se soucis pas du comportement des enseignants, et n'ont remarqué aucun changement au niveau comportemental.

## **3- Le changement de pratiques des étudiants :**

L'arrivé de la pandémie du COVID 19 à amené un changement de comportement des étudiant, c'est ce qu'on va essayer de contribuer à notre analyse à travers les catégories suivantes.

### 3-1- Comportement d'inertie et de négligence :

Amine dit : « *Oui, je suis beaucoup moins motivé et moins intéressé, je ne rentre pas au TD, par ce que la présence n'est pas obligatoire, donc je n'assiste pas* ». L'étudiant est démotivé avec l'arrivée de ces nouvelles pratiques, il s'implique de moins en moins.

Ferhat, d'autre part annonce : « *Oui, bien sur, déjà y'a un casser de rythme, travailler 3 ans avec un système présentiel puis passé a un système à distance est un système qui t'oblige d'être un fainéant de rester à la maison, donc il faut une longue période d'adaptation* ». L'ennui est l'ennemie de l'individu, surtout lorsque ce dernier est privé de la compagnie, et participe de moins en moins à l'activité pédagogique, du coup, le manque de socialisation perturbe le système neuronale ce qui nous rends plus paresseux et moins impliqués.

Par ailleurs, Rafik affirme : « *L'envie d'étudier est absent, en vue du manque d'informations que transmettent les profs, je ne peux pas endosser les deux rôles c'est-à-dire je suis capable de faire des recherches, faire des lectures... mais l'information que transmet le prof n'est pas similaire à la mienne, donc l'étudiant ne peut pas étudier tout seul et c'est la raison de la démotivation des étudiants* ». L'étudiant est face à sois même, ce dernier manque de repère pédagogique, à s'avoir l'enseignant, qui s'éloigne des étudiants. Il est clair que pour lui, l'enseignant est le phare qui éclaire son parcours.

Un autre étudiant dit (Mohammed) : « *Un petit peu, concernant mon comportement, à un moment donné je croyais devenir paranoïaque, sur le plan sociétal ça ma changé de mon quotidien et de mes habitudes, même lors du confinement, et même sur le coté pédagogique aussi, un moment donné on s'est carrément désintéressé des études, on a lâché prise* ». C'est-à-dire, l'étudiant est devenu anxieux par la contamination au virus, ce qui a mené chez lui un état de stress.

On remarque que l'étudiant est face à une situation qui le rend démotivé, car comme on l'a précédemment expliqué, chaque changement contient des effets de résistance. De ce fait, l'étudiant n'a pas l'habitude de se former individuellement, et par conséquent de nouvelles pratiques sont apparue telle que l'inertie, la négligence, et le stress, ce qui sont les effets principale de la COVID 19.

### 3-2- Changement positif :

Daline affirme : « *Un changement positif Moi j'ai d'autre chose à faire a par les études, et les efforts que je déploie pour les études si que je remarque, j'ai le temps libre pour faire d'autres formation en ligne, et je suis converti que si y'a une formation en présentiel je ne suis pas intéressé, par ce que j'ai fait beaucoup de formation en ligne* ». C'est-à-dire l'étudiant consacre plus de temps pour se formé en dehors de l'établissement universitaire, via des formations en ligne.

Yanis déclare : « *Bien sur, jusqu'à présent je porte mon gel désinfectant avec moi, je trouve que c'est quelque chose de bien, par contre auparavant je me lave uniquement les mains le matin jusqu'au soir* ».

Un autre point positif c'est la bienveillance personnelle, c'est-à-dire l'hygiène de vie est devenue le centre de préoccupation des étudiants.

Mamadou pense : « *Pas vraiment, ce qui a changé c'est que avant on utilise pas trop la bibliothèque mais avec la pandémie ont nous a imposer à amener des livre pour améliorer nos compétences, s'a nous a pousser à chercher plus.*

C'est-à-dire l'étudiant s'intéresse plus à la lecture et tente d'accéder plus aux espace de livres.

Samy dit aussi : « *Oui énormément, avant j'étais moins sérieux, plus fainéant, du coup avec l'arrivé du COVID et avec le fait de rester chez sois m'a beaucoup assagis et donc s'a ma permis d'ouvrir les yeux pour changer certaines pratiques nuisibles. Au sein de l'université je suis plus sérieux, j'assiste plus au cours, je prépare mes séries je révise j'ai progressé donc le COVID m'a booster* ».

La pandémie du COVID 19 à conduit les étudiants à la réflexion positive, un changement qui est introduit dans les pratiques des étudiants a fait en sorte de mettre fin aux pensées négatives.

On pourra donc déduire que la pandémie du COVID 19 a amené un changement dans les pratiques des étudiants que ce soit positivement ou négativement.

### 4- La rupture du lien entre l'étudiant et l'enseignant :

Nous avons questionné des étudiants sur la rupture du lien entre les deux acteurs pédagogiques, nous avons affiché deux catégories distinctes.

#### **4-1 Rupture de contact humain :**

Amine dit : « *L'enseignant n'est pas au courant des efforts des étudiants à fournir, va lancer les cours sur la plateforme, il ne cherche pas à comprendre, ils sont foutent des compétences des étudiant* ».

Dans la même perspective, Daline dénonce : « *Déjà y'a des modules on n'était pas au courant c'est qui l'enseignant et on le connaît même pas, raison de plus le non de module on le connaît pas et y'avait pas le contact humaine entre étudiant et enseignant, par ce que c'est important de voire un enseignant explique et tu va comprendre le sens et le contenu et le programme de module. Donc il y'a une Absence de contact humaine* ».

Samy dit aussi : « *L'enseignant maintenant vas pas prendre le temps d'expliquer si tu ne comprends pas quelque chose, il ne va pas se casser la tête à t'expliquer. L'enseignant est devenu pragmatique c'est-à-dire il est uniquement logique avec les étudiants y'a pas de sentiment ni d'émotion* ».

D'après les propos rapportés, nous pouvons ainsi dire que l'enseignement à distance a rompu le lien qui existait entre l'enseignant et l'étudiant, à cet effet, le contact visuel se perd, l'étudiant est face à une machine ce qui rends complexe le processus pédagogique, et donc subis une dégradation dans le niveau d'instruction.

#### **4-2- Lien invariable ou forts :**

Ferhat déclare : « *Non pas vraiment cette liaison existe toujours de la même manière par ce que ya l'email et plateforme qui contiennent des téléconférences, les enseignants sont disponible pas de perturbation* ».

Et poursuit Mohammed : « *Non pas vraiment, on ne peut pas dire que y'a réellement un impact sur le lien entre étudiant et enseignant, vue que l'enseignement à distance se résume uniquement à des cours qui sont à disposition de tout le monde dans la plateforme* ».

D'après le témoignage de ces deux étudiants, on déduit que l'enseignement à distance n'a rompu en aucun cas la liaison étudiants/enseignant, pour la raison que les moyens

technologiques mis à disposition par les enseignants, permettent aux étudiants de rester en contact avec leur maitres-assistants.

## **5- Les nouvelles pratiques et la motivation des enseignants :**

On a demandé aux étudiants d'interagir sur le fait que le système d'enseignement à distance possède une réputation de démotivé les enseignants, par conséquent, on a pu constater deux avis distincts.

### **5-1- Démotivation des enseignants :**

Daline cite : « *Ils ont moins motivé avec l'arrivé de ces nouvelles pratiques, genre les enseignants viennent juste pour être présent et avoir leur salaire. Mais y'a des enseignants qui fait des efforts et maintenu sont dégradé avec cette crise sanitaire. Déjà donner un programme et de le dire tu termine dans trois semaines* ».

Rafik apporte : « *Les enseignants sont moins motivés par l'arrivée des nouvelles pratiques, par exemple certains maitrisent mal l'outil informatique, par contre que d'autre ils sont obligés de maitriser car le module en question est basé sur l'utilisation des machines etc....* ».

D'autre fait, Mamadou signal : « *Oui ils sont moins motivé bien avant, par ce que y'a des enseignants qui veulent transmettre les informations, ils veulent instruire les étudiants* ».

Mohammed dit : « *Peut être si on parle de l'ancienne génération certainement ils ont trouvé des difficultés, surtout à mettre les cours sur la plateforme* ».

Les nouvelles pratiques de l'enseignement contribuent d'une manière négative à la motivation des enseignants, on constate alors qu'il consiste un frein pour la pédagogie, vue que l'enseignant est mal impliqué, pour diverses raisons, le recul de l'enseignement est l'une d'entre elle.

### **5-2 Motivation des enseignants :**

Les entretiens suivants décrivent le comportement positif des enseignants, et sont rapporté avec fidélité.

Youmer déclare : « *Sont bien motivés, maintenant ils nous surveillent, et ont fait des interrogations à la fin de chaque séance de TD* »

Ferhat sollicite : « *Pour les études en médecin je dirais non, les enseignants toujours travaillent, nous sollicitent toujours a travaillé* ».

Samy, d'autre part dit « *On peut dire qu'on peut les classer, y'a ceux qui sont moins motivés et ceux qui sont plus motivés, par exemple dans certains cas, il y'a des enseignants ils se donnent plus a fond qu'avant, donc ils publient les cours plus a jours, ce n'est pas du copier coller, ils se donnent la peines d'expliquer* ».

D'après les propos rapportés par ces étudiants on remarque que les enseignants sont plus motivés avec l'arrivée de la pandémie du COVID 19, c'est une occasion pour eux de s'impliqué plus et cassé l'étiquette de l'enseignant négligeant.

### **Conclusion :**

Pour conclure, cette analyse nous montre que le système d'enseignement à distance apporte un réel déséquilibre pour les étudiants, de un, par la rupture de l'assimilation du contenu proposé par les enseignants durant cette période, de deux, par le recul et le désintérêt envers les études. Cependant, ce système est aussi perçu comme bénéfique pour plusieurs raison, la plus marquante est celle que les étudiants ont moins de charge.

En ce qui concerne le changement de comportement des enseignants, l'étudiant remarque à ce titre, une rupture du lien principalement causé par la distance, c'est les effets des nouvelles technologies introduites dans le système pédagogique, qui a engendré un sentiment de démotivation pour les deux parties.



# *Conclusion*



## Conclusion générale :

En guise de conclusion, nous pouvons ainsi dire que ce travail est l'aboutissement d'une recherche scientifique, qui nous a permis de tirer profit des notions théoriques mais surtout pratiques. Et à cet effet, nous avons pu regrouper nos connaissances pour arriver à comprendre le lien qui existe entre le changement organisationnel et la pandémie de la COVID-19.

L'organisation universitaire, comme toute autre structure, à subi un changement dans tout les niveaux, notamment avec l'arrivée de la pandémie du COVID-19. Il est observable que le fonctionnement de l'université est perturbé d'une manière brusque.

Durant notre enquête, nous avons analysé et interagi avec quelques enseignants et étudiants de l'université de Bejaia, à ce stade, notre objectif était d'étudier, d'une manière objective, l'impact de cette pandémie sur le système pédagogique et organisationnel de l'université.

Après discussions des résultats, nous avons constaté que l'arrivée de la pandémie du COVID-19, certes elle à apporté un changement, cependant, chacun de nos enquêtés avaient sa propre définition et sa propre vision du changement. En effet, la revalorisation du système pédagogique affecte les acteurs de l'enseignement que ce soit du coté négatif ou positif. On s'apprêtait à vivre une transformation en termes d'enseignement hybride et révolutionnaire qui se base sur les technologies de l'information et de la communication.

Les adeptes de ce système ont critiqué l'enseignement à distance, il s'est avéré que l'utilisation des moyens technologiques dans l'enseignement supérieur nécessite une certaine maîtrise, car pour se reconvertir à l'enseignement électronique, on doit impérativement prendre en considération quelques aspects techniques, notamment la formation des enseignants et étudiants sur l'utilisation des TIC, et aussi renforcer les moyens technologiques et la connexion Internet à l'intérieur et à l'extérieur du campus.

On remarque aussi que la crise du Coronavirus a manipulé les comportements des individus au sein de l'université, il en ressort que cette pandémie a affecte les relations personnelles mais surtout professionnelles entre chaque acteur pédagogique, avec l'avènement du système de l'enseignement à distance, le lien est fortement endommagé,

surtout avec l'émergence de la distanciation sociale, par conséquent, plus le contact est absent, plus la motivation des deux parties se ressent de moins en moins.

A travers notre étude, nous avons pu mettre en relation les deux variables de notre thématique, à savoir le changement organisationnel survenu au sein de l'université de Bejaia, provoqué par l'émergence de la crise sanitaire de la COVID-19. Les résultats obtenus montrent que l'université a subi une transformation au niveau organisationnel, à ce stade, les pratiques pédagogiques changent avec l'avènement de la COVID-19, on parle aujourd'hui de l'enseignement à distance à travers l'utilisation des TIC et des plateformes d'enseignement virtuelles.

Les mesures de prévention et de lutte contre la propagation du virus sont soumises à tout les acteurs de l'université, à cet effet, la distanciation sociale, et la « *virtualisation* » de l'enseignement, à entraîné une certaine défaillance dans les comportements, voir même des troubles psycho-sociaux, le lien qui coexistait entre l'enseignant et l'étudiant est rompu par l'arrivée de la COVID-19.



# Liste bibliographique



## 1- Les ouvrages :

BERNOUX (P), « *Sociologie du changement* », seuil, paris, 2004.

BERNOUX (P), « *Sociologie Du Changement, dans les entreprises et les organisations* »,  
Le seuil, paris, 2004.

BOUDREAU (G), « *Le changement de comportement en général* », université de Moncton,  
Canada, 2005.

FOUDRIAT (M), « *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et  
Médico-sociaux, politique et interventions sociales* », Presses de l'EEHESP, France, 2013.

Girard (J.P), Al, *Les chefs de service à l'épreuve du changement*, DUNOD, Paris, 2015.

GRAWITZ (M), *Méthode des Sciences Sociales*, Dalloz, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.

MARIOT (N) et AL, « *Personne ne bouge, Une enquête sur le confinement du printemps  
2020* », UGA, France, 2021.

MEIER (O), « *Gestion Du Changement* », Dunod, Paris, 2007.

QUIVY(R), CAMPENHOUDT, (L. V.), « *Manuel de recherche en sciences sociales* »,  
(3<sup>ème</sup> édition), DUNOD, Paris, 2006.

SAUVEZON (C), *Socialisation organisationnelle Dans Psychologie du Travail et des  
Organisations : 110 notions clés*, DUNOD, Paris, 2019

TREMMOULINAS (A), « *Sociologie des changements sociaux* », Repères, France, 2006.

## 2- Dictionnaire :

BOUDON (R), et Al, **Dictionnaire de sociologie, les référents**, LAROUSSE, Paris, 1999.

## 3- Thèses :

CHAMI (Z), *La résistance au changement organisationnel Aperçu sur les représentations*, Revue Développement des Ressources Humaines, Université de Sétif 2, VOL 08/N02/Décembre 2017.

EL HASSOUNI (S), *savoir, innovation & expertise vs pandémie covid 19 vers une sortie Rapide de la crise, analyse des impacts & voies des solutions*, cité d'innovation de Rabat, université Mohammed V, 2020.

ZID (R), *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, dirigé par, M. Angelo SOARES, université du QUEBEC, MONTREAL, octobre 2006.

## 4- Articles :

ALPE (Y), *La sociologie dans l'enseignement des SES : problèmes didactiques et Epistémologiques*, article DEES n°108, JUIN 1997, consulté le 07-03-2022 à 14 :16

Ben Abdallah (L), « *Changement organisationnel et évolution des compétences* », Cas des Entreprises industrielles tunisiennes, La Revue des Sciences de Gestion 2007/4-5,(n°226-227).

BINH AN VU VAN, « *COVID-19 : La difficile recherche de l'origine du virus* », octobre consulté le 17-04-2022 à 14 :24 2021, <https://ici.radio-canada.ca/recit-numerique/3088/covid-19-recherche-origine-virus>,

DA SILVA (P.A), *Pratique pédagogique des enseignants*, Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. An 06, Ed. 02, Vol. 06, pp. 117-125. février 2021.

DELUZARCHE (C), « *Il existerait six types de COVID-19* », FUTURA de Santé (1979-2021), Le 15/10/2020, <https://www.futura-sciences.com>, consulté le 18.04.2022 à 15:30.

DUGUET (A), Morlaix (S), *Les pratiques pédagogiques des enseignants universitaires : Quelle variété pour quelle efficacité ?*, Published in *Questions Vives*, Vol.6 n°18 | 2012.

EBERT-STIFTUNG (F), traduit par : BESSADI (N), «*Méthodologie de la Recherche scientifique pour les organisations de la société civile*», publié dans FES, Algérie, 2016.

EGUREN (I.R), *La théorie du changement, une approche pensée-action pour naviguer dans la complexité des processus de changement social*, publié dans Hivos et PNUD, Pays Bas et Panama, mai 2011.

El Faïz (S), « *Quand les hôpitaux algériens refusent de soigner les malades du Covid* », Allo Docteurs Africa, France, rédigé le 19/01/2022 <https://www.allodocteurs.africa/quand-les-hopitaux-algeriens-refusent-de-soigner-les-malades-du-covid-7041.html> consulté le 11-06-2022 à 13h29.

FRERY (F), « *L'inertie des organisations, obstacle au « monde d'après* », ESCP Business School, 2020, <https://www.google.com/amp/s/www.latribune.fr/opinions/tribunes/l-inertie-des-organisations-obstacle-au-monde-d-apres-849483.html%3famp=1>, Consulté le 05-04-2022 à 13H09.

GOZLAN (M), *Pandémie : histoire d'un mot et d'un concept*, publié dans le journal le Monde, édition globale, France, 17 mars 2020.

GRANGER (R), *Comment conduire le changement*, 04/03/2022, <https://www.managergo.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm> consulté le 23.03.2022

GRANGER (R), **Comment Gérer Le Changement**, Mis à jour le 04/03/2022 dans le site Manager-go, consulté le 23-03-2022 à 14 :11.

GRODENT (F), GRODENT (F), « *La conciliation vie privée-vie professionnelle des Gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise* », *GRH* 2013/1 (n° 6).

GUILLEUX (C), « *Explorer les changements sociaux durables produits par la pandémie Du COVID-19* », Revue française de sociologie, Publié le mercredi 02 mars 2022, France. <https://calenda.org/971381>.

HUOT (L), « *La pandémie nous à fait changer nos BBF (best friend forever)* », L'ADN, France, 2020, <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/usages-et-style-de-vie/comment-pandemie-impacte-relations-sociales/> Consulté le 11\04\2022 A 18H53.

LITAMINE (K), « *Impact de la Covid-19 sur l'économie algérienne* » : La Banque mondiale Diagnostique les dégâts de 2020, Journal EL WATAN, Algérie ,21 Janvier 2021, à 10h35.

MEDJDOUB (K), « *Enquête sur l'enseignement en ligne à Bejaia : 90% des étudiants assimilent mal les cours* », EL WATAN le 07 juillet 2021.

Moundir LASSASSI, et Al, *université et enseignants face au covid19 : l'épreuve de l'enseignement a distance en Algérie*, *Les Cahiers du CREAD -Vol. 36 - n° 03 – 2020*.

NEWBY (H), « *La gestion du changement dans l'enseignement supérieur, Politique et gestion de l'enseignement supérieur* », HEFCE, Article N°15, Royaume-Uni, 2003.

Note de Synthèse sur l'organisation des Réunions des Conférences Régionales des Universités Du Centre, de l'Est et de l'Ouest.

OCDE (2006) *Analyse des politiques d'éducation, chapitre 3, Evolution des modes de gouvernance dans l'enseignement supérieur*, OCDE, Paris, 2003, page 66.

PARETTI-WATEL (P), et AL, « *Sociologie du risque et crises sanitaires : un Eclairage sur la pandémie du coronavirus* », revue de SES.NS, France, Publié le 08-04-2020. <https://ses.ens-lyon.fr/articles/sociologie-du-risque-et-crisis-sanitaires-un-Eclairage-sur-la-pandemie-du-coronavirus> consulté le 11-06-2022.

PIMENTEL (E), « *La COVID-19 aura-t-elle un impact positif et durable sur les milieux de Travail ?* », Revue de la Concordia University, Canada, publié le 17 Août 2020, <https://theconversation.com/la-covid-19-aura-t-elle-un-impact-positif-et-durable-sur-les-milieux-de-travail-144253>

POPE, C. & MAYS, N. (1995), « *Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research* », BMJ, 311(6996), pp. 42-45.

ROUX (J) et Al, « *Impact de la crise sanitaire de la COVID-19 sur la santé mentale des étudiants à Rennes* », France, 2021, Hal-03172226.

SOBRAQUES (M), *Qu'est-ce que le changement organisationnel ?* Journal du net Digital SEO, Mis à jour le 31/10/18 06:19.

SOPARNOT (R), « *Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus* », Dans Recherches en Sciences de Gestion 2013/4 (N° 97), <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23.htm>, consulté le 27.03.2022 à 12:40.

## 5- Webographie

<https://www.bienenseigner.com/la-pedagogie-de-projet/amp/> consulté le 05-04-2022 à 15H12.

*Peur du Changement*, Ooreka santé, <https://psychotherapie.ooreka.fr> consulté le 03-04-2022 à 22H13.

*L'impact du changement organisationnel*, <https://www-changement--organisationnel-fr.cdn.ampproject.org/v/s/www.changement-organisationnel.fr/impacts-changement/>, 28.03.2022. 12:30.)

Paul Belleville et al, *approche systémique : définition*, Dictionnaire d'Agro écologie, 2019, <https://dicoagroecologie.fr/encyclopedie/approche-systemique/> consulté le 29\03\2022 à 11 :49.

Florence Bolo, *les 8 étapes du changement en entreprise*, le blog de Bleexo, 22 MARS, [https://www.google.com/amp/s/hs.bleexo.com/blog/les-8-etapes-du-changement-en-entreprise%3fhs\\_amp=truehttp://businessinfos.net/typologie-des-changements-organisationnels](https://www.google.com/amp/s/hs.bleexo.com/blog/les-8-etapes-du-changement-en-entreprise%3fhs_amp=truehttp://businessinfos.net/typologie-des-changements-organisationnels).

Connaissez-vous les 5 types de changements organisationnels? **Gestion du changement**, <https://www.walkme.com/blog/fr/changements-organisationnels> consulté le 23.03.2022 à 14 :00.

<https://www.futura-sciences.com/sciences/questions-reponses/sciences-impact-coronavirus-planete-13521/>, consulté le 13-06-2022 à 00h02.

[https://www.undp.org/content/dam/rbas/doc/COVID19%20Response/Algeria\\_Analyse%20rapide%20Impact%20Socioeco%20Covid19%20Algerie\\_%2029%20Jul2020.pdf](https://www.undp.org/content/dam/rbas/doc/COVID19%20Response/Algeria_Analyse%20rapide%20Impact%20Socioeco%20Covid19%20Algerie_%2029%20Jul2020.pdf)  
à 21h51.

<https://ecolebranchee.com/enseignement-distance-epreuve-covid-19>, consulté le 24.04.2022 à 13:30.)

<https://graphics.reuters.com/world-coronavirus-tracker-and-maps/fr/countries-and-territories/algeria/>, consulté le 12-06-2022 à 23h41

<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Socialisation.htm>, consulté le 07-03-2022 à 14 :36.  
le 07-03-2022 à 13 :12

<https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/pandemie-crise-sanitaire-19283/> consulté

<https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1418062-qu-est-ce-que-le-changement-organisationnel/>

<https://www.studyrama.com/formations/filieres/enseignement-a-distance> consulté le 07-03-2022 à 12 :15

<https://www.onisep.fr/Cap-vers-l-emploi/Decouvrir-le-monde-professionnel/Le-teletravail>  
consulté le 07-03-2022 à 12 :59

<https://www.scribbr.fr/article-scientifique/hypothese-article-scientifique/#:~:text=dans%20un%20article-.Qu'est%20ce%20que%20l'hypoth%C3%A8se%20de%20recherche%20d',%C3%A0%20la%20question%20de%20recherche.> Consulté le 16-02-2022 à 13 :17

<https://lesdefinitions.fr/pedagogie> consulté le 07-03-2022 à 12 :56

<https://wikimemoires.net/2013/05/le-changement-organisationnel-la-definition-et-les-approches/> consulté le 14-12 à 15H38

<https://www.cairn.info/conduite-du-changement-concepts-cles--9782100769414-page-283.htm> consulté le 14-12 à 21 :13

<https://wikimemoires.net/2013/05/le-changement-organisationnel-la-definition-et-les-approches/> consulté le 14-12 à 22 :45

---

*Annese*

---

**ANNEXE 1 : grille d'analyse enseignant.**

	<b>Questions</b>	<b>Catégories de réponses</b>	<b>Fréquence</b>
<p><b>Hypothèse 1 :</b>  <b>Les pratiques pédagogiques et l'enseignement à distance</b></p>	<p>Question 1 :  <b>La pandémie du COVID comme provocateur de changement</b></p>	<p>-influence organisationnelle.                      -changement des pratiques pédagogiques.                      -Changement positif.</p>	<p>-Enquêté 1/5/6/ 8/12/13                      -Enquêtés 2/4/5/6/7/8/9/10/11/12/13                      -Enquêté 3</p>
	<p>Question 2 :  <b>Enseignement à distance</b></p>	<p>-Enseignement bénéfique.                      -perturbation de l'apprentissage.                      -manque d'expériences et de moyen.</p>	<p>-Enquêté 1/3/5/8/9/11                      -Enquêté 1/2/12                      -Enquêté 2/3/4/5/6/7/12</p>
	<p>Question 3 :  <b>Les solutions de crises</b></p>	<p>I- Existence d'autres méthodes.                      -plateformes de cours en ligne (MOUC)                      -Amélioration de moyen et Formation sur l'enseignement à distance.                      -Retour à l'enseignement classique.                      -le recours à l'audio-visuel.                      III- Absence de solution.</p>	<p>-Enquêtés 1/3/4/8/12/13                      -Enquêtés 1/                      -Enquêté 2/3/13                      -Enquêté 5/ 6/8/11                      -Enquêtés 12                      -Enquêtés 2/7/9/10</p>
	<p>Question 4 :  <b>L'évaluation à distance</b></p>	<p>-Système bénéfique                      -Evaluation inefficace non objective</p>	<p>-Enquêtés 1/9                      -Enquêtés 2/3/4/5/6/7/8/10/11/12/13</p>

	<p>Question 5 :</p> <p><b>présentation des cours durant la période de crise</b></p>	<p>-Cours magistraux</p> <p>-NTIC :</p> <p>-Affichage sur le site en PDF</p> <p>-Emails</p> <p>-Téléphone et Réseaux sociaux</p> <p>-Zoom et les Enregistrements audio-visuels</p> <p>-Data show.</p>	<p>-Enquêté2/ 4/5/8</p> <p>- Enquêtés 1/2/3/5/6 /7/8/9/10/11/12/13</p> <p>-Enquêtés 9/13</p> <p>-Enquêtés3/ 9</p> <p>-Enquêtés 8/13</p> <p>-Enquêté 1/10</p>
	<p>Question 6 :</p> <p><b>Les difficultés rencontrées par l'utilisation des TIC</b></p>	<p>-Difficulté d'accès à la plateforme.</p> <p>-Manque d'expérience et de maîtrise.</p> <p>-Manque d'implication.</p> <p>-Pas de difficulté.</p>	<p>-Enquêtés 1/4/7/8/9/11/12</p> <p>-Enquêtés 2/3</p> <p>-Enquêtés 4/6</p> <p>- Enquêtés3/ 5/10/13</p>

<p>Hypothèse 2 : L'impact de la pandémie du COVID 19 sur le changement comportemental</p>	<p>Question 1 :</p> <p><b>Le comportement des étudiants durant cette période.</b></p>	<p>-relâchement et désengagement des étudiants. -séquelle psychologique (peur, fatigue psychologique) -incompréhension du contenu. -absentéisme. -Intérêt pour la note.</p>	<p>-Enquêtés 1/2/3/4/6/7/8/9/11 -Enquêtés 1/2/3/4/9/10/13 -Enquêtés 2/12/13 -Enquêtés 5/6/10/11 /13 -Enquêtés 10/11/12/13</p>
	<p>Question 2 :</p> <p><b>Le changement de pratique des enseignants.</b></p>	<p>-absence de changement. -changement dans la manière de travail. -changement personnel et des liens familiaux.</p>	<p>-Enquêtés 1/2 -Enquêtés 2/3/4/5/6/7/8/9/10/12 -Enquêtés 10/11</p>
	<p>Question 3 :</p> <p><b>La rupture de lien entre enseignant et étudiant.</b></p>	<p>-absence d'identité professionnelle, et le lien virtuel. -renforcement des liens.</p>	<p>-Enquêtés 1/2/4/5/6/7/8/10/11/12/13 -Enquêtés 3/9</p>
	<p>Question 4 :</p> <p><b>Les nouvelles pratiques et la motivation des étudiants.</b></p>	<p>-Etudiant dé motivé.</p>	<p>-Enquêtés 1/2/3/4/5/6/7/8/10/11/12/13</p>
	<p>Question 5 :</p> <p><b>Le rendement pédagogique des enseignants et des étudiants.</b></p>	<p>-insatisfaction.</p>	<p>-Enquêtés 1/2/3/4/5/6/7/8/9/10/11/12</p>

**Tableau 1 : Grille d'analyse étudiant.**

	Questions	Catégories de réponses	Fréquence
<p><b>Hypothèse 1 : Les pratiques pédagogiques et l'enseignement à distance</b></p>	<p>Question 1 :  <b>L'enseignement a distance et l'assimilation des cours</b></p>	<p>-désintérêt pédagogique. -rupture d'assimilation. -forte assimilation -processus positif.</p>	<p>-Enquêtés 1 /2/4/5/6/7/8 -Enquêté 1/2/3/4/5/6/7 -Enquêtés 10/9 -Enquêté 8/9/10</p>
	<p>Question 2 :  <b>Le système de vague comme perturbateur de l'enseignement</b></p>	<p>-perturbation du système pédagogique. -stabilité du système pédagogique. -démotivation des acteurs pédagogiques. -accélération du rythme de travail</p>	<p>-Enquêté 1/3/4/5/6/7/8 -Enquêté 2/3/10 -Enquêté 1/2/5 -Enquêté 5/8/7/9</p>
	<p>Question 3 :  <b>Présentation des cours durant la période de crise</b></p>	<p>I- Format des cours : I-1-Enseignement numérique I-2-Enseignement classique. I- Attitude et conduite pédagogique II-1-Enseignement dynamique. II-2-Application des gestes barrières.</p>	<p>-Enquêtés 1/3/4/ 6/7/8/10 -Enquêtés 1/5/9  -Enquêtés 2/7/8/10 -Enquêté /2</p>
	<p>Question 4 :  <b>L'influence du E-Learning sur les notes.</b></p>	<p>-Perturbation des évaluations. -Stabilité des évaluations.</p>	<p>-Enquêtés 2/5/6/8 -Enquêtés 1/3/4/7/9/10</p>

	<p>Question 5 :</p> <p><b>Les difficultés rencontrées par l'utilisation des TIC</b></p>	<p>-Complexité d'usage numérique.  -Facilitation de l'exercice électronique.  -Neutralité</p>	<p>-Enquêtés 4/5/6/8/  -Enquêtés 2/3/5/6/7/9/10  -Enquêté 1/</p>
<p>Hypothèse 2</p> <p><b>L'impact de la pandémie du COVID 19 sur le changement comportemental</b></p>	<p>Question 1 :</p> <p><b>La pandémie du COVID comme provocateur de changement</b></p>	<p>.</p> <p>-Changement organisationnel et pédagogique.  -Changement sociétal et pédagogique.</p>	<p>-Enquêtés 1/2/3/6/7/10  -Enquêtés 4/5/8/9/10</p>
	<p>Question 2 :</p> <p><b>Le comportement des enseignants durant cette période</b></p>	<p>-Comportement d'inertie et de négligence.  -Changement positif  -Comportement invariable.</p>	<p>-Enquêtés 1/2/3/5/7/8/10  -Enquêté 4  -Enquêtés 6 /9</p>
	<p>Question 3</p> <p><b>Le changement de pratiques des étudiants</b></p>	<p>-Comportement d'inertie et de négligence.  -Changement positif  -Comportement invariable</p>	<p>-Enquêtés 1/4/5/6/9  -Enquêtés 3/8/10  -Enquêtés 7</p>
	<p>Question 4</p> <p><b>La rupture du lien entre l'étudiant et l'enseignant</b></p>	<p>-Rupture du contact humain.  -Lien invariable ou forts.</p>	<p>-Enquêtés 1/2/3/5/6/7/8/10  -Enquêtés 4/9/</p>

	<p>Question 5 <b>Les nouvelles pratiques et la motivation des enseignants.</b></p>	<p>-démotivation des enseignants. -motivation des enseignants.</p>	<p>-Enquêtés 1 /3/5/6/7/8/9/10 -Enquêtés /2/10/4</p>
--	--	--	--

## Annexe 2 : Les structures de l'université



### ANNEXE 3

#### Guide d'entretien : enseignant :

##### I- Informations personnelles :

-Age :	-sexe :	-Faculté :
-post occupé :		

##### II- Les pratiques pédagogiques et L'enseignement à distance :

- 1-pensez-vous que la pandémie du COVID 19 à apporter un changement organisationnel au niveau de l'université ?
- 2-Que pensez-vous de l'enseignement à distance ? Est-il un moyen efficace pour assurer la continuité de l'enseignement ?
- 3-Existe –il d'autres méthodes, ou bien es la seul solution ?
- 4- que pensez-vous de l'évaluation à distance (examens en ligne, remise de copies, remise des notes) ?
- 5-Quel sont les outils que vous avez utilisé avec vos étudiants pour présenter vos cours dans la période COVID ?
- 6-Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées par l'utilisation des TIC et des plateformes virtuelles ?

##### III- L'impact de la pandémie du COVID 19 sur le changement comportemental

- 1-Si vous devez faire une comparaison entre la période pré COVID, et la période post-COVID, quel sont les remarques que vous avez retenu dans le comportement des étudiants ?
- 2-Dans votre cas, trouvez vous que vos pratiques ont changé ?
- 3-Comment le passage à l'enseignement à distance a-t-il affecté le lien entre enseignants et étudiant ?
- 4-Pensez vous que les étudiants sont moins motivés avec l'arrivé de ces nouvelles pratiques ?
- 5- le rendement pédagogique des enseignants et des étudiants est il satisfaisant à votre regard ?

## **Guide d'entretien : étudiant**

### **I- Informations personnelles :**

<b>-Age :</b>	<b>-sexe :</b>	<b>-Faculté :</b>
<b>-Niveau d'étude :</b>		

### **II- Les pratiques pédagogiques et l'enseignement à distance :**

- 1-Que pensez-vous de l'enseignement à distance ? Avez-vous eu des difficultés dans l'assimilation des cours à distance ?
- 2-Trouvez-vous que le système de vague à perturber l'enseignement ?
- 3-Comment les enseignants présentent les cours dans la période COVID ?
- 4- Vous qui avez vécu les deux périodes pré et post COVID, trouvez vous que le E-Learning à affecter vos notes ?
- 5-Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées par l'utilisation des TIC et des plateformes virtuelles ?

### **III- L'impact de la pandémie du COVID 19 sur le changement comportemental**

- 1-Pensez-vous que la pandémie du COVID 19 a amené à un changement au sein de l'université ?
- 2-Si vous devez faire une comparaison entre la période pré COVID, et la période post-COVID, quel sont les remarques que vous avez retenu dans le comportement des enseignants ?
- 3-Dans votre cas, trouvez vous que vos pratiques ont changé ?
- 4-Comment le passage à l'enseignement à distance a-t-il affecté le lien entre enseignants et étudiant ?
- 5-Pensez vous que les enseignants sont moins motivés avec l'arrivé de ces nouvelles pratiques ?

**Thème :** L'impact de la pandémie du Covid-19 sur le changement organisationnel.

**Cas d'étude :** Enseignants et étudiants de l'université de Abderrahmane Mira, Bejaia.

**Résumé :**

L'arrivée de la pandémie du COVID-19 est perçue par le monde universitaire comme étant un chemin menant vers un changement des pratiques pédagogiques. L'université en tant qu'organisation a subi une restructuration avec l'apparition de nouvelles formes d'enseignement ; on parle souvent de l'enseignement à distance, et hybride. Ceci oblige les responsables à chercher en urgence des solutions à double but : contenir la propagation du virus au sein de l'établissement, et assurer la continuité des cours sans interrompre l'enseignement. C'est dans cette perspective que nous tentions de comprendre le lien qui existe entre le changement organisationnel et la pandémie du COVID-19, et expliquer comment le COVID-19 a impacté la structure organisationnelle de l'université et le comportement des acteurs pédagogiques.

**Mot clés :** Changement organisationnel, pandémie, Covid-19, enseignement, enseignement à distance, université, acteurs pédagogiques.

**Abstract:**

The emergence of the COVID-19 pandemic is seen by the university as a path towards a change in educational practices. The university as an organization has undergone a restructuring with the emergence of new forms of teaching; we often speak of distance and hybrid teaching. This, forces officials to urgently look for solutions with two purposes: contain the spread of the virus within the institution, and ensure the continuity of the courses without interrupting the teaching. It was from this perspective that we were trying to understand the link between organizational change and the COVID-19 pandemic, and how COVID-19 impacted the university's organizational structure and the behavior of educational stakeholders.

**Key words:** Organizational change, pandemic, Covid-19, teaching, distance education, university, educational stakeholders.