

**CHANGEMENT ORGANISATIONNEL EN CONTEXTE DE LA CRISE
COVID-19 : CAS DES UNIVERSITES MALIENNES**

Ousmane NIAMALY^{1*} & Seydou K. DAO¹

¹Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB/FSEG)

**Auteur correspondant : oniamaly@gmail.com*

Résumé

L'objectif de notre article scientifique est d'analyser le changement organisationnel induit par la crise de la Covid-19 dans les universités au Mali.

Ce travail est une analyse des conséquences du changement organisationnel dans une situation de crise sanitaire sur le fonctionnement des universités au Mali.

La pandémie de Covid-19 a eu de profondes conséquences sur la vie sociale, économique et culturelle au niveau mondial. La dimension éducative a également été affectée dans le fonctionnement régulier des universités avec leur fermeture temporaire.

Cette contribution vise à ajouter aux connaissances déjà produites sur ce sujet, en soutenant que ces conditions difficiles peuvent être un moment charnière d'opportunité pour remodeler l'enseignement supérieur, avec la mise en œuvre d'un programme adopté pour son développement. La méthodologie utilisée pour mener à bien cette recherche est qualitative et la technique employée pour analyser les données recueillies est l'analyse de contenu.

Au terme de cette contribution, nous avons compris les différentes étapes adoptées par les différentes universités en situation de crise dans la mise en œuvre d'un fonctionnement adopté pour un développement durable du système éducatif malien.

Mots clés : Changement organisationnel, Covid-19, Développement.

Organizational change in the context of the Covid-19 crisis in universities in Mali.

Abstract

The purpose of our communication is to analyze the organizational change induced by the Covid-19 crisis in universities in Mali.

This work is an analysis of the consequences of organizational change in a health crisis situation on the functioning of universities in Mali.

The Covid-19 pandemic has had profound consequences on social, economic and cultural life on a global level. The educational dimension has also been affected in the regular functioning of universities with their temporary closure.

This contribution aims to add to the knowledge already produced on this subject, arguing that these difficult conditions can be a pivotal moment of opportunity to reshape higher education, with the implementation of an agreed program for its development. The methodology used to carry out this research is qualitative and the technique used to analyze the data collected is content analysis.

At the end of this contribution, we understood the different steps adopted by the various universities in crisis situations in the implementation of an operation adopted for a sustainable development of the Malian education system.

Keywords: Organizational change, Covid-19, Development.

INTRODUCTION

Le changement organisationnel est un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel (Foudriat, 2015).

Ce changement peut être un processus éprouvant qui touche tout le monde dans l'organisation et demande du temps et de la détermination pour produire ses effets.

La mise en œuvre d'un changement organisationnel est liée aux interactions, aux adaptations continues, qui favorisent l'apprentissage et permet à l'organisation de se développer, de modifier ses modes de fonctionnement pour en intégrer des nouveaux, compatibles avec sa culture, ses systèmes et ses structures.

De nos jours, le changement organisationnel occupe le devant de la scène pour et dans les entreprises voulant rester compétitives dans un environnement de plus en plus turbulent. (Stummer et Zuchi, 2010) cité par (Perotti, 2012).

C'est un passage inévitable pour la survie de l'organisation. Cependant, les répercussions sont différentes selon la manière dont il est conduit.

(Van de Ven et Poole, 1995) pensent que « le changement est un évènement observé et une différenciation au niveau de la forme, de la qualité ou de l'état d'une entité organisationnelle au cours du temps ». En outre, le changement opère de plusieurs manières ; il s'agit d'un concept riche et varié en fonction de la profondeur, l'étendu et le rythme avec lesquels il opère.

Notre recherche se fonde sur le cas d'un changement au milieu universitaire, dans une situation de crise sanitaire. Ce travail est une analyse des conséquences de cette crise sur l'exécution correcte du programme d'enseignement supérieur pour un développement durable.

La pandémie causée par le Covid-19 est une préoccupation mondiale et un sujet fréquemment présent dans les agendas de recherche actuels des laboratoires, des établissements d'enseignement supérieur et des institutions de recherche et développement similaires.

En cette période de pandémie du Coronavirus, comme partout dans le monde, en Afrique les regards se tournent vers les dirigeants et les gouvernants. Alors que cette crise a de profondes implications au niveau mondial, ses répercussions et ses conséquences futures ne sont pas encore prévues avec un certain degré d'anticipation et d'assurance.

« Cette crise invite les organisations à tirer des leçons, pour développer ses capacités d'appropriation à moyen et à long terme. Elle donne l'occasion aux organisations d'apprendre, de tirer un effet d'apprentissage post-crise, nécessaire pour accompagner un changement organisationnel en phase avec une réalité environnementale » (Sinapin, 2020).

Dans ce contexte, les différents États ont retrouvé les moyens pour décider, orienter et organiser les ripostes contre cette crise sanitaire. Dans tous les pays affectés par cette pandémie, des réponses diverses et variées ont été apportées. Nous pouvons noter le confinement, l'état d'urgence sanitaire, l'état d'alarme, le couvre-feu dans les différents pays du monde.

« L'expérience vécue en 2020 avec l'évènement exceptionnel de la crise a conduit les organisations à faire face au défi Covid-19 rapidement en mettant en œuvre de nouvelles procédures et pratiques managériales ». (Frimousse et Peretti, 2020).

La crise provoquée par la pandémie a influencé tous les secteurs de l'économie mondiale. Elle est également devenue un défi majeur pour les établissements d'enseignement supérieur.

Au Mali, l'enseignement supérieur a subi une large transformation au cours de la pandémie de Covid-19. L'apparition du Covid-19 en 2020 a amené les dirigeants à prendre des décisions de fermeture des écoles. Le gouvernement avait décidé le 17 Mars 2020 de la fermeture des écoles publiques, privées et confessionnelles pendant trois semaines pour minimiser le risque de contamination du Covid-19. Cette décision a été prorogée jusqu'en fin d'année puis reprendre officiellement le 25 Janvier 2021 pour les structures d'enseignement supérieur. Soit neuf (9) mois de perturbation dans l'exécution correcte du programme universitaire. Le processus d'enseignement, qui se déroulait principalement en classe, a dû être mis en ligne.

L'objectif de ces cours en ligne était d'établir une continuité pédagogique à travers l'enseignement à distance pendant la fermeture et de maintenir les services d'éducation en mettant les ressources nécessaires à la disposition des étudiants.

Cette initiative d'enseignement de qualité à distance, émanant de professeurs de prestigieuses institutions d'enseignement supérieur au Canada avec leur binôme Malien travaillant sur le même programme, illustre la volonté politique du gouvernement du Mali et de ses partenaires d'atténuer l'impact de la pandémie de Covid-19 sur l'éducation.

Malgré ses accompagnements les difficultés ont affecté non seulement l'enseignement, mais aussi les activités de recherche et d'organisation dans les différentes universités.

La nécessité d'annuler les cours traditionnels en raison de la pandémie de Covid-19 a entraîné la réorganisation des universités et le démarrage immédiat de l'enseignement en ligne. Au début, tant les étudiants que les professeurs d'université ont dû s'adapter à la nouvelle situation du monde. Ils étaient confrontés à des problèmes techniques et à des difficultés dues à des connaissances insuffisantes. Tous ne savaient pas comment organiser une plateforme à savoir les logiciels d'enseignement en ligne (MS teams, Zoom, autres).

D'autres difficultés à savoir :

- problèmes d'accès à internet ;

- le manque ou l'insuffisance de formation pédagogique des enseignants, couplés à une insuffisante maîtrise des outils numériques ;
- la validation de l'année universitaire (deux ans la même classe) ;
- difficultés d'organisation des examens de fin d'année (distanciation sociale) avec un effectif pléthorique ;
- manque d'infrastructure ;
- les disparités d'apprentissage engendrées l'enseignement à distance, reflétant d'une part les inégalités de moyens entre les différentes classes sociales et d'autre part la prédominance des outils techniques de conversation qui a presque complètement occulté la dimension pédagogique, compliqueront la mise en place par les enseignants d'un plan de soutien pédagogique et de mise à niveau des apprentissages ;
- l'absence d'évaluation des apprentissages n'a pas permis de faire le bilan de ce que les étudiants ont effectivement appris.

Ces constats, nous amène à la question suivante :

Comment les changements misent en place dans les universités à l'épreuve covid-19 ont permis la continuité pédagogique ?

L'objectif de ce travail est de comprendre et identifier les changements liés à la pandémie du Covid-19 dans les universités au Mali pour un fonctionnement régulier.

1. Méthodologie de la recherche

Selon (Grawitz, 1981), la justesse du choix méthodologique dépend avant tout du sujet de la recherche et de son objectif : tester et améliorer ce qui est connu ou explorer et découvrir ce qui ne l'est pas encore. Il s'agit de définir ici l'ensemble des moyens et procédures à mettre en œuvre pour une vérification scientifique du ou des problèmes posés.

L'approche retenue pour la réalisation du travail est donc de type inductif basée sur une étude de cas multiple. Il s'agit d'une explication issue d'un fait. C'est pour cela notre recherche se permet d'analyser le changement organisationnel dans le contexte Covid-19 en tant que phénomène complexe et d'examiner l'ensemble des relations entre variables le caractérisant et qui interagissent entre elles.

La recherche menée dans l'espace universitaire publique, privé s'inscrit dans la méthodologie qualitative car elle est à même de mettre en évidence les éléments du contexte (Miles et Huberman, 1994), influant sur la façon dont le changement organisationnel s'exerce et évolue

tout au long de la Pandémie Covid-19. Les descentes sur terrain dans les différentes universités font partie des sources de données primaires.

La posture épistémologique adoptée est le positionnement interprétativiste. Le contexte de cette recherche impose la logique d'explication et de compréhension des faits liés à la crise Covid-19 dans les universités au Mali.

Nous avons procédé à la collecte des données par la technique des entretiens semi directifs. Les entretiens ont été réalisés avec les administrateurs (Doyen, secrétaire principal, directeurs généraux, chargés de scolarité, comptables) de huit (8) universités à Bamako. Soit trois (3) publiques et cinq (5) privées avec une durée moyenne de 20mn par entretien.

L'entretien réalisé a concerné en tout quinze (15) personnes pour une durée totale de cinq (5) heures.

La méthode d'analyse de traitement des données qualitatives retenues est l'analyse de contenu.

Tableau n°1 : La répartition de nos entretiens

Nombre d'interviewés	Qualité des interviewés	Nombre d'interviews
1	Doyen	1
2	Secrétaire principal	2
4	Directeurs	4
5	Chargé de scolarité	5
3	Comptable	3

Source : auteurs, 2021

Ce tableau nous indique le nombre de personnes interviewées, le poste occupé et le nombre de rencontre pour avoir les données du terrain.

Dans cette phase nous avons procédé à une codification des verbatim de tous les agents interviewés.

Ce travail nous a donné le résultat suivant :

Tableau n°2 : Responsabilité des interviewés et les différents codes

Postes occupés	Codes
Doyen de la Faculté	Do1
Secrétaire principal	Sp1
Directeur de l'université privée n°1	Dir1
Directeur de l'université privée n°2	Dir2
Directeur de l'université privée n°3	Dir3
Directeur de l'université privée n°4	Dir4

Directeur de l'université privée n°5	Dir5
Chargé de scolarité n°1	Cs1
Chargé de scolarité n°2	Cs2
Chargé de scolarité n°3	Cs3
Chargé de scolarité n°4	Cs4
Chargé de scolarité n°5	Cs5
Comptable n°1	Cpt1
Comptable n°2	Cpt1

Source : auteurs, 2021

2. Revue de la littérature

La Covid-19 est une maladie qui entre dans le cadre de la santé publique. C'est une nouvelle forme de Syndrome Respiratoire Aigu Sévère (SRAS) apparue à Wuhan en Chine en fin 2019. Elle est due à un nouveau virus coronarien, nommé Covid-19. (Koné, Traoré, Diallo, 2021).

Sa propagation mondiale a fait naître le besoin de processus adaptatif à différents niveaux sociétaux et organisations. L'Organisation Mondiale de la Santé a défini l'épidémie comme une pandémie en Mars 2020, et à la fin du mois d'avril de la même année, 166 Pays avaient introduit des fermetures d'écoles à l'échelle nationale, touchant 84,5% de tous les apprenants inscrits dans le monde. (UNESCO, 2020).

Le changement organisationnel n'est pas un processus simple et linéaire, mais un processus continu, ouvert, cumulatif et imprévisible d'expérimentation, d'investigation et d'adaptation. (Burnes, 2011). Il vise à faire il vise à faire correspondre les ressources et les capacités d'une organisation aux opportunités, aux contraintes et aux demandes d'un environnement dynamique et changeant.

(Weick et Sutcliffe, 2001), ont déclaré que tout changement émergent non planifié implique des aménagements, des adaptations et des modifications permanentes qui génèrent un changement fondamental.

Le changement organisationnel peut être analysé à différents niveaux : le changement en tant que contenu (ce qui change), en tant que processus (comment il change), en tant que contexte (pourquoi le changement est nécessaire) et en tant qu'interaction ; dans ce dernier sens, les variables du changement peuvent être définies mutuellement dans une série d'éléments interdépendants (actions, réactions et interactions). (Beycioglu et Kondakci, 2020).

Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. (Autissier et Moutot, 2013). Afin de ne pas considérer comme changement toutes les actions d'évolution quotidienne auxquelles nous sommes confrontés, le changement équivaldrait, selon ces deux auteurs, à une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière qu'il y ait une obligation d'effectuer un effort d'adaptation.

En effet, le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous souhaitons et acceptons en fonction des améliorations qu'il est susceptible d'apporter.

(Rosenblatt, 2004) a déclaré que les écoles subissent plusieurs changements organisationnels. Il s'agit notamment de changements dans les programmes d'études, la gestion, les structures éducatives, les programmes, et en raison de l'afflux d'étudiants et d'enseignants. Les écoles doivent s'adapter à ces changements de manière efficace pour assurer le bon fonctionnement de l'école en tant qu'organisation. En outre, les écoles sont continuellement soumises à la pression de leur environnement interne et externe. Les principales forces qui poussent les écoles à initier des changements sont les développements sociaux et démographiques, les nouveaux modèles d'emploi, les développements technologiques et la mondialisation.

La thématique du changement organisationnel bien que très étudiée reste encore très fertile. La richesse de ce champ témoigne d'une réflexion engagée depuis maintenant plus d'un demi-siècle par de nombreux chercheurs, tant en sciences de l'information et de la communication, qu'en gestion ou encore en sociologie.

Le changement organisationnel est essentiellement conçu dans l'idée qu'en réponse à des contraintes, l'organisation cherche à s'optimiser. Cette approche du changement découle de l'héritage de l'*Organisation Scientifique du Travail* de Taylor et a tenu jusqu'à la deuxième moitié du 20^e siècle dans sa capacité d'adaptation, mais aussi dans son aptitude à mettre en place un modèle d'organisation stable. Le changement organisationnel ne pouvait alors être conceptualisé.

Pendant les années 1950 et 1960, d'autres auteurs devenus par la suite classiques en théorie des organisations se sont intéressés au thème du changement dans les organisations (Lewin, 1951 ; Cyert et March, 1963 ; Katz et Kahn, 1966). L'évolution du contexte économique avec un accroissement sensible de la concurrence amène peu à peu les organisations à envisager des structures plus souples, réactives et adaptables.

Dans les années 1960, des études sur des firmes industrielles donnent lieu à ce qui est appelé la théorie de la contingence structurelle (Emery et Trist, 1963 ; Burns et Stalker, 1966 ; Lawrence et Lorsch, 1967). Elle considère que le contexte externe des organisations conditionne leur

structure. Il lui a néanmoins été reproché son caractère déterministe, fonctionnaliste, positiviste et nomothétique (Rojot, 2003).

Pendant les années 1970 et 1980, les théories du changement organisationnel rencontrent un véritable succès aussi bien auprès de la communauté scientifique que des praticiens. Les approches se diversifient et des polémiques émergent : le changement envisagé sous l'angle des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977 ; Miller *et al.* 1988), sous son aspect processuel (Chandler, 1962 ; Pettigrew, 1987), radical ou marginal (Tushman et Romanelli, 1985), par son caractère intentionnel (Child, 1972 ; French et Bell, 1978) ou contraint (Lawrence et Lorsh, 1983 ; Pfeffer et Salancik, 1978).

Dès les années 1980, les chercheurs seront alors amenés à reconnaître la complexité de l'évolution des organisations et acceptent de concilier ces deux perspectives pour expliquer le changement des organisations (Singh *et al.*, 1986).

3. Résultats

Les données recueillies sont structurées en fonction de l'objectif visé. Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel en contexte de Covid-19 dans les universités au Mali, nous allons analyser nos données autour de trois grandes catégories.

3.1. Changements liés aux méthodes d'enseignement : les cours à distance

L'analyse manuelle de contenu nous a permis d'avoir la catégorie « *méthode d'enseignement* » obtenue sur la base de la sous-catégorie « utilisation des plateformes » lors de la fermeture des écoles à l'épreuve Covid-19.

Tableau n°3 : Méthode d'enseignement

Thèmes	Fréquences	Pourcentages	Catégories
Microsoft team	5	25%	Méthode d'enseignement (20)
Zoom	3	15%	
Top school	2	10%	
WhatsApp	2	10%	
Envoi des fichiers PDF	5	25%	
Enregistrement vidéo	3	15%	

Source : auteurs, 2021.

Dans cette catégorie le Microsoft team et l'envoi des fichiers PDF ont la fréquence cinq (5). Ces fréquences s'expliquent selon les administrateurs des différentes universités les éléments les plus déterminants du changement organisationnel comme méthode d'enseignement.

Le matériau tiré de l'interview réalisée dans les différentes facultés, institut, et universités privées auprès des administrateurs explique cette situation :

Extrait de l'interview du directeur S.S : *« Après avoir reçu la décision du gouvernement sur la fermeture des écoles compte tenu de la pandémie, on était obligé de chercher des moyens pour faire les cours à distance afin de maintenir le niveau de nos étudiants. Au niveau de la pédagogie, les changements ont porté sur les méthodes d'enseignements. Nous avons procédé d'abord par envoyé les fichiers PDF aux étudiants pour qu'ils puissent se familiariser et voir le reste des cours qui n'avaient pas été exécutés. A la suite nous avons aussi fait des enregistrements vidéo de 15 à 20mn par enseignant et crée un site pour envoyer le lien aux étudiants et souvent dans leur groupe WhatsApp dont je suis membre afin de les coachés ».*

Dir1.

Selon M. chargé de scolarité : *« Nous avons basculé sur une plateforme Microsoft teams une plateforme très performante qui nous a permis la continuité pédagogique après la fermeture des écoles décidée par le gouvernement en Mars 2020 ».* **Cs2.**

Quant au directeur K.D : *« les changements ont d'abord porté sur la manière d'enseigner. Nous avons été obligés de développer des cours en ligne via Microsoft team. Parce que les écoles ont été fermée pendant plusieurs mois. On n'était pas prêt a assuré pendant cette crise, tout le monde regardait comment ça va finir et.... Bon nous avons acheté la licence de cette plateforme et faire des cours à distance une pratique de notre université »* **Dir3.**

Un autre élément de ce regroupement Zoom avec la fréquence trois (3) s'explique aussi selon les administrateurs par une importance significative dans l'apprentissage des étudiants.

Ensuite on termine ce regroupement par Top school et WhatsApp la fréquence deux (2). Selon les administrateurs ces deux dernières plateformes sont aussi déterminantes dans les méthodes d'enseignement en ligne. Ainsi nous avons compris que tous ces éléments expliquent mieux la méthode d'enseignement en ligne pendant la fermeture des écoles.

Selon le directeur H.K : *« Avec l'arrivée de la maladie, le programme était déjà à plus de 85% d'exécution. Nous avons donc jugé nécessaire de faire appel aux enseignants pour faire des enregistrements vidéo et créé des liens ou envoyés les enregistrements aux différents groupe WhatsApp afin que les programmes puissent être validés ».* **Dir4**

D'autre n'ont pas pu exercer ces cours en ligne pour des raisons structurelles.

Selon le doyen S.T : *« Il y a eu des tentatives de vouloir continuer les cours en ligne. Compte tenu de l'effectif de la faculté, compte tenu des problèmes liés aux infrastructures, le manque d'accès à internet pour la plupart des étudiants et même au niveau de l'administration nous avons été obligés de revoir les choses. La faculté était dans une situation où on n'avait pas la*

connexion internet dû au fait que l'université devait de l'argent à la SOTELMA. Toute chose qui a empêché la faculté à mener des cours en ligne pour pouvoir maintenir le bon déroulement des activités pédagogiques. Donc en grosso modo, les cours en ligne qui ont été organisés n'ont pas été accessibles par un grand nombre d'étudiant. Et ça ne permettait pas d'assurer la continuité pédagogique pour l'ensemble des étudiants ». **Do1**

La maladie à Coronavirus a amené une suspension des activités au niveau de l'enseignement supérieur. Les universités ont été fermées pendant une certaine période, une situation qui a beaucoup affecté le déroulement normal de l'année. Ce qui a poussé beaucoup de dirigeants des différentes universités publiques et privées à réfléchir sur comment continuer le travail et maintenir le niveau des étudiants sans pourtant faire une propagation du virus. Les différentes solutions proposées étaient basées sur les méthodes d'enseignement. Plusieurs plateformes ont servi de support pour mener à bien les cours à distance.

Dans les extraits ci haut, nous avons remarqué que plusieurs universités ont utilisées Microsoft team, Zoom et aussi procédé à l'envoi des fichiers PDF pour maintenir les niveaux des étudiants pendant la crise Covid-19. Ce qui fait les deux premiers éléments cités dans nos analyses ont été les plus déterminants dans le changement organisationnel lié à la méthode d'enseignement. Mais il faut aussi noter que d'autres universités n'ont pas pu continuer les cours grâce aux différentes plateformes pour des raisons structurelles. Et ont été obligés d'attendre jusqu'à la réouverture. D'où le retard dans l'exécution correcte des programmes.

C'est pourquoi dans son interview, le doyen S.T nous disait : *« La maladie est venue avec l'arrêt des cours a aggravée notre situation. Ce qui fait qu'on sait retrouver avec deux classes en première année. Ce sont les impacts de cette fermeture due à la maladie Covid-19 »* **Do1.**

Toutes choses qui permettent de comprendre dans nos analyses que la pandémie du Covid-19 a eu une influence négative du côté des universités publiques qu'aux universités privées grâce à l'utilisation des différentes plateformes.

3.2. Changements liés à l'urgence sanitaire

Dans cette partie, l'analyse de contenu nous a permis d'avoir la catégorie « *plan social* » obtenue sur la base de la sous-catégorie « respect des mesures barrières » dans le contexte de crise Covid-19 dans les universités.

Tableau n°4 : Plan social

Thèmes	Fréquences	Pourcentages	Catégories
Distanciation sociale	3	19%	Plan social (16)
Masques	5	31%	
Gel hydro alcoolique	5	31%	
Lavage des mains au savon	3	19%	

Source : auteurs, 2021.

Dans cette catégorie, le port des masques et l'utilisation des gels hydro alcoolique ont la même fréquence cinq (5). Ces fréquences s'expliquent par le fait que les administrateurs des différentes universités accordent une importance significative de ces deux éléments pour expliquer le social (respect des mesures barrières) dans leur université.

Dans la même catégorie, d'autres éléments à savoir la distanciation sociale le lavage des mains au savon ont la fréquence trois (3). Cela s'explique aussi selon les administrateurs une importance significative dans le social au sein des universités.

Ainsi, dans l'extrait de l'interview du directeur B.S : *« On était regardant par rapport à la distanciation sociale, les classes qui avaient beaucoup d'étudiant lors des examens étaient divisées en deux souvent trois pour respecter les consignes dictées par l'OMS. Nous avons donné des masques aux étudiants, les salles de classes étaient déjà dotées des gels hydro alcooliques, le port obligatoires des masques »*. **Dir5**

Nous avons compris dans cet extrait, que l'université à appliquer les mesures barrières dictée par les services sanitaires pour éviter la propagation du virus.

Selon le secrétaire principal T. : *« A la reprise, nous avons mis l'accent sur le port obligatoire des masques, le respect de la distanciation sociale, la mise en place des kits de lavage des mains et les gels hydro alcooliques partout dans la cour de l'université et en classe. Par exemple lors des examens nous envoyons 30 étudiants dans un amphi de 200 places »*. **Sp1**

Quant au doyen S.T : *« Par rapport aux mesures barrières, tous les étudiants ont reçu des masques. Compte tenu de la massification des étudiants, le suivi était très compliqué. Compte tenu du manque d'infrastructure, avec un effectif de 30.000 étudiants parler de la distanciation sociale à notre faculté était surréaliste. Techniquement personne n'avait la solution à ce problème. Soit on arrêtais carrément parce qu'on ne peut pas observer la distanciation sociale*

ou on fermait les yeux sur ça pour ne pas aggravé la crise qui a été la cause de la fermeture des classes » **Do1**.

D'une manière générale, tous les administrateurs confirment un véritable changement organisationnel sur le plan social. Mais le suivi a été compliqué et continu à être compliqué dans les grandes universités plus précisément les universités publiques.

3.3. Changements liés au système de rémunération

Nous avons retenu la catégorie « Plan financier » à l'aide de la sous-catégorie « rémunération du personnel » expliquée par la résiliation des contrats, l'honoraires des vacataires et le recouvrement des frais de scolarités.

Tableau n°5 : Plan financier

Thèmes	Fréquences	Pourcentages	Catégories
Résiliation contrat des permanents	4	18%	Plan financier (22)
Honoraires des vacataires	8	36%	
Recouvrement des frais de scolarité	10	45%	

Source : Nous-même.

Dans cette catégorie, la fréquence la plus élevée est dix (10). Cela s'explique par le fait que les administrateurs accordent une grande importance au recouvrement pour expliquer leur situation financière à l'épreuve Covid-19 dans leur université.

Selon le comptable A.G : « Sur le plan financier, particulièrement au niveau du recouvrement nous avons eu beaucoup de difficulté. Des soucis de financements des études des enfants par rapport aux différentes tranches. Car la pandémie a affectée l'économie mondiale. Donc les parents avaient aussi des soucis à financer les tranches de scolarité de leur enfant ». **Cpt2**

Le second élément de ce regroupement honoraire de vacataires à la fréquence huit (8). Cela se traduit par l'explication selon les administrateurs le système financier de leur université dans la gestion des enseignants.

C'est pourquoi le directeur S.S nous explique dans son extrait : « Nous avons plus de deux cent 200 enseignants parmi lesquels nous avons cent quatre-vingt (180) vacataires. Certains vacataires avaient du mal à supporter cette pandémie. Il n'y avait vraiment pas d'argent pour assurer l'honoraire des vacataires ». **Dir1**

Le dernier élément de cette catégorie résiliation des contrats de permanence des enseignants à la fréquence quatre (4). Dans nos interviews, les administrateurs confirment ces ruptures liées aux difficultés financières causées par la pandémie a coronavirus.

Cela se traduit par l'extrait suivant du directeur S.S : « *Sur le plan financier, nous avons des permanents qui ont vu leur contrat résilier à travers les difficultés financières. Les salaires ont continué jusqu' à la fin de l'année académique seulement en attendant que les choses évoluent* ». **Dir1**

En conclusion, nous pensons que le recouvrement des frais de scolarité et l'honoraire des enseignant sont les plus déterminants sur le plan financier que la résiliation des contrats.

En effet, tous les administrateurs sont d'accords sur les difficultés financières que la pandémie à causer au niveau des universités que ça soit du côté des parents que celui des universités privées en particulier.

4. Discussion

Dans notre travail, l'objectif central était de comprendre et analyser les changements liés à la pandémie du Covid-19 dans les universités au Mali pour un fonctionnement régulier. Ces objectifs sont atteints. C'est pourquoi dans les universités au Mali, les démarches entreprises pour la réalisation de ce changement ont commencés d'abord après plusieurs mois de fermetures des écoles par le basculement des méthodes d'enseignement traditionnel aux méthodes d'enseignement en ligne via les plateformes, ensuite à la réouverture par le respect des mesures barrières. Plusieurs changements ont été identifier. Il s'agit entre autres des changements selon la méthodologie d'enseignement, les changements sur le plan social et les changements sur le plan financier.

(Choi, 2011), rappelle que « la compréhension des construits attitudinaux qui représentent les attitudes des salariés à l'égard du changement pourra un jour aider les praticiens RH à mieux guider la phase de « dégel » (Lewin, 1947/1997) au sein des organisations, et permettre des interventions plus adéquates dans le cadre de la mise en œuvre du changement ».

L'information sur le changement ou la participation au changement s'avèrent assez intuitifs et sont communément utilisés par les universitaires.

Il existe par ailleurs « un consensus significatif à propos des cognitions-clefs qui sous-tendent la capacité à changer » (Rafferty *et al.*, 2013). Cette recherche repose donc sur des construits solides : la compréhension des salariés vis-à-vis du changement, l'information relative au changement, la capacité à changer et la participation au changement.

Ainsi dans l'analyse de nos différentes interviews, les administrateurs des différentes universités pensent qu'il y a eu un véritable changement et qui a d'ailleurs contribué à un fonctionnement régulier. Comme son nom indique pour avoir l'excellence il faut respecter certaines conditions. A travers certaines plateformes, plusieurs administrateurs confirment avoir eu un niveau d'enseignement souhaité durant la fermeture des classes.

Un autre concept intéressant à étudier et qui va de pair avec la compréhension des salariés vis-à-vis du changement est celui de la capacité à changer. Bouckennooghe (2010) a montré dans sa revue de littérature que quatre-vingt-douze pour cent (92%) du travail conceptuel en gestion du changement se concentre sur la capacité à changer et la résistance au changement.

La capacité à changer « correspond au degré auquel les salariés ont une vision positive du besoin de changement et à quel point ils voient ce changement comme ayant des implications positives pour eux-mêmes ou pour l'organisation en général » (Bouckennooghe, 2010).

(Bouckennooghe, 2010) rappelle la définition donnée par (Armenakis *et al.* 1993), qui insiste sur l'aspect cognitif des attitudes envers le changement : « la capacité à changer est le précurseur cognitif aux comportements aussi bien de résistance que de soutien au changement ».

(Bouteiller, D, 1997) considère que l'intensification des changements organisationnels accélère le mouvement de renouvellement des compétences existantes, parce que l'emploi devient de plus en plus complexe, que le recours à l'usage et à la maîtrise de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire fait de la polyvalence le secours de tout opérateur en situation de travail. Cependant, « à chaque changement survenant dans la façon d'organiser les tâches, d'utiliser les systèmes techniques, de coordonner les opérateurs, de superviser le personnel, de prendre des décisions, etc., se trouve associé un nouveau profil de compétences porteur d'exigences précises en matière de connaissances à assimiler, d'habilités à maîtriser et de comportement à privilégier » (Bouteiller, D, 1997). Ce changement ne vient pas obligatoirement toucher toutes les catégories de la main-d'œuvre en même temps ni de la même façon, « les individus ne sont pas tous touchés de la même façon, ni au même moment, par le changement » (Bareil, C et Savoie, A, 1999).

Conclusion

Ce travail de recherche avait pour ambition de comprendre et analyser les facteurs déterminants le changement organisationnel induit par la crise Covid-19 dans les universités au Mali. Plusieurs théories ont été mobilisées pour essayer de cerner cette problématique mais chaque théorie aborde le problème selon sa propre perspective.

L'originalité de notre travail de recherche c'est qu'il combine dans le cadre d'une approche théorique intégrée l'ensemble des dimensions pouvant expliquer le changement organisationnel dans les structures d'enseignement supérieur.

Notre démarche méthodologique est basée sur une posture interprétativiste et sur une approche qualitative inductive. Les données ont été collectées grâce à un guide d'entretien. Les données issues des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Nous avons traité les données collectées à travers une analyse de contenu, qui nous a permis de faire la retranscription et le classement des compte rendus des entretiens, ainsi que le codage et le traitement des données collectées.

Dans notre démarche d'analyse nous avons d'abord identifié tous les thèmes et leurs fréquences tout en nous focalisant sur les différents indicateurs dans lesquels se trouvent ces thèmes. Dans notre travail, les indicateurs représentent les catégories dans les dictionnaires de thèmes. Cette analyse nous a donnée trois (3) catégories par rapport à l'influence du changement organisationnel dans le fonctionnement régulier de l'université.

A partir des résultats et de leurs interprétations plusieurs leçons et contributions sont tirées. De prime abord, les analyses nous ont montré que certaines pratiques de changement organisationnel ont une influence sur le fonctionnement de l'université.

Nos résultats ont montré que le changement organisationnel a une influence positive sur le fonctionnement des universités au Mali. Ensuite, les pratiques de changement organisationnel jouent un rôle important en termes de méthode d'enseignement, le plan social et le plan financier. Car, ces changements bien appliqués influent sur l'attitude et la manière de travailler des administrateurs et le rapport qui les lient à leur université.

En effet, Lorsque le changement doit porter sur la structure organisationnelle et les règles de fonctionnement, comme c'est le cas ici, il doit résulter :

- D'une part d'un constat de dysfonctionnements, d'un constat de règles de gestion inopérantes (résultat d'un diagnostic, d'un audit), d'une anticipation sur les missions futures ;
- D'autre part d'une représentation claire et formelle de l'organisation nouvelle qui est supposée apporter davantage de performance dans l'atteinte des objectifs, dans la réalisation des missions.

Au terme de notre travail, nous avons compris que le changement organisationnel dans les universités au Mali a permis une plus grande réorientation dans les activités pédagogiques et administratifs mais aussi l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Références bibliographiques

- **Article de revue :**

A. Koné ; A. Traoré ; I. Diallo (2021), « Influence de la Covid-19 sur les activités socioéconomiques à Bamako » Revue Africaine des Sciences Sociales et de la Santé Publique, Vol (3) ISSN : 1987-071X

A. Lotarski, (2005) « Agir en situation complexe, Note de synthèse 1 : La conduite du changement », P. 5 à 22.

A. Pettigrew, (1987) « Context and action in the transformation of firm, » Journal of Management Studies, Vol. 24, N°6, P. 649-670.

M. N. Sinapin, (2020) Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficience et resilience. (Rapport de recherche) LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay hal-02614407

P. Moyle, (1999) The effects of transition stress : a relocation study. Journal of organizational Behavior.

Van de Ven et Pool, (1995) Explaining Development and Change in Organizations. The Academy of Management Review, Vol. 20, N°3, p. 510-540.

V. Perret, (1996) La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentation ambivalentes. 5è Conférence internationale de Management. Lille.

- **Ouvrage :**

Amstrong-Stassen, (1998) The Effect of Gender and Organizational Level on How Survivors Appraise and Cope with Organizational Downsizing. N°34, P.125-142

Autissier et Moutot, (2003) « Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action », Paris, Dunod, P. 20-46.

Beycioglu K.; Kondakci Y (2020) « Organizationnal change in Schools. ECNU rev. Educ

C. Perotti, (2012), The human side of organizational change: improving appropriation of project evolutions. De Boeck Supérieur « Projectics /Proyética / Projectique » N°10, p. 41 à 63

Cyert R. M., March J.G. (1963), A Behavioural Theory of the Firm, Blackwell, Cambridge, Massachusetts, second edition, 1992.

Grawitz, (1981) Méthodes des Sciences Sociales. Edition Dalloz.

Hafsi T., Séguin F. et Toulouse J.M. (2002), « Qu'est-ce que le changement stratégique ? », in Jacob R., Rondeau A. et Luc D. (dir), Gestion, Revue internationale de gestion, HEC Montréal, Collection « Racines du savoir ».

K. Lewin, (1978) Décisions de groupe et changement social. « Textes fondamentaux anglais et américains », Dunod.

Katz, D., Kahn, R.L. (1978). « The Social Psychology of Organization » 2è Edition, John Wiley & Son, New York, 838 pages.

Lawrence (P.R.) et Lorsch (J.W.), (1973) Adapter les structures de l'entreprise. Editions d'Organisation.

M. Foudriat, (2013) Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux Perspectives théoriques croisées. Collection politiques et intervention sociales, P.354

P. Bernoux, (2010) Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction. La revue des Sciences de Gestion N°233, P. 51 à 58.

Stummer et Zuchi, (2010) Developing in change processes- A case study from a public sector organization. P.384-394.