

**Résilience organisationnelle : l'enseignement supérieure face à la pandémie du Covid cas de la faculté des sciences d'économie, de gestion et de sciences commerciales. Université Abou Baker Belkaid Tlemcen**

Organisational resilience : higher education in the face of the Covid pandemic - the case of the Université Abou Baker Belkaid Tlemcen faculty of economics, management and commercial sciences

**Ahmed belbachir Wafa<sup>1</sup>**

Maître de conférences /laboratoire des Etudes et Recherches en Economie Managériale  
École supérieure de management Tlemcen  
[wafaahmedbelbachir@gmail.com](mailto:wafaahmedbelbachir@gmail.com)

Date de soumission : 15-09-2021 Date d'acceptation : 01-12-2021 Date de publication : 31-12-2021

**Résumé :**

En plein période de cette crise profonde que nous vivons et la pandémie du COVID19, le problème du rebondissement organisationnel et leur adaptabilité devient un enjeu majeur. Le but de cet article est de mettre en évidence l'intérêt du concept de la résilience dans l'enseignement supérieur en insistant sur les dimensions psychologiques, cognitives et émotionnelles de cette approche récente dans le domaine du management. Pour cela, nous nous appuyerons sur les résultats d'une recherche qualitative sur la résilience de l'enseignement au Département d'économie, de gestion et de sciences commerciales de l'Université Abou Baker Belkaid Tlemcen. Nous avons mis en exergue également les outils nécessaires pour comprendre la résilience au sein de cette faculté.

**Mots clé :** résilience, Covid, rebondissement, apprentissage, auto organisation.

**Code JEL :** L19

**Abstract:**

In the deep crisis we are experiencing and the pandemic of COVID, the problem of organisational resilience and adaptability becomes a major issue. The aim of this article is to highlight the interest of the concept of resilience in higher education by insisting on the psychological, cognitive and emotional dimensions of this recent

---

<sup>1</sup> Auteur correspondant

approach in the field of management. To this end, we will draw on the results of qualitative research on resilience in distance education at the Department of Economics, Management and Business Sciences of the University Abou Baker Belkaid Tlemcen. We have also applied the tools necessary to understand the relationship between resilience and learning.

**Keyword:** resilience, Covid, rebound, learning, self-organization.

**Jel Classification Codes :** L19

**Introduction:**

La pandémie du COVID-19 a été un choc sans précédent pour le système éducatif, cela a presque bouleversé la vie des gens, et particulièrement, plus de 1,6 milliard d'étudiants de 190 pays sur tous les continents.

La résilience est d'abord un outil d'aide stratégique, car il existe un lien entre le système d'enseignement et la résilience, néanmoins, Il est possible de limiter les dégâts de la pandémie du Covid19 dans l'enseignement supérieure et la recherche scientifique à travers la résilience pour réduire les effets de cette catastrophe.

Une approche par la résilience favorise la mise en place de nouvelles pratiques pour lutter contre les risques et mettre en place une stratégie pour surmonter la pandémie Covid 19 tout en réduisant ses effets.

Les vertus de la résilience ont été mises à l'épreuve lors du choc du confinement, durant lequel l'enseignement supérieure a mit à contributions les techniques nécessaires et les méthodes appropriées afin de trouver les solutions pratiques pour organiser la continuité de l'enseignement. Cette situation particulière a permit au ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique de mettre en place les méthodes et les processus qui s'adaptent le mieux à cette pandémie et de développer une résilience face aux chocs qui ont remis en cause son fonctionnement. L'objectif de cette étude et de répondre à la problématique suivante : **comment développer la résilience de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique face aux chocs extrêmes de la pandémie du covid19 qui marquent notre époque?**

**1 Le concept de résilience**

Le mot résilience vient du latin Resilio, qui signifie rebond. La résilience physique mesure la capacité d'un objet à revenir à son état d'origine après avoir subi un choc ou subi une pression. La résilience est un concept d'origine physique transféré dans les sciences sociales, notamment la psychologie et l'économie, ce concept se diversifie et devient polysémique. Par conséquent, en sciences humaines, la résilience porte sur la capacité d'un individu ou d'un système à surmonter les difficultés rencontrées ou à s'auto-réformer et à investir dans les réflexions environnementales.

La définition suivante de la résilience a été proposée

« La résilience est la capacité d'un système à absorber un changement perturbant et à se réorganiser, tout en conservant essentiellement la même fonction, la même structure, la même identité et les mêmes capacités de réaction. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bernard Pras,2012, « LA RÉSILIENCE DU MARKETING », Revue française de gestion, N° 228-229, page 60.

Boris Cyrulnik définit la résilience ainsi : « c'est la capacité de reprendre un développement malgré l'adversité. »

Mintzberg H. insiste sur les difficultés à rendre scientifiquement robuste le concept de résilience dans l'entreprise : « La résilience devient une affaire de construction sociale des managers dans le quotidien de la performance organisationnelle (qui prime d'abord). Le savoir en la matière réside en des pratiques faillibles et faibles ».

La définition retenue est très englobante, dans la mesure où elle ne limite pas la résilience à la résorption de l'impact ou à la réduction des pertes mais inclut la capacité à éviter les chocs<sup>1</sup>.

## 2. Les facteurs de la résilience

Il n'existe actuellement pas de véritable théorie formelle pour expliquer la résilience. Cependant, de nombreuses études ont souligné l'importance de certains facteurs déterminants.

Parmi les facteurs positifs pour améliorer la résilience des organisations, trois facteurs sont souvent mentionnés :

- La diversité, l'auto-organisation et l'apprentissage.
- La résilience du système est directement proportionnelle à l'auto-organisation du système.
- La résilience dépend de l'adaptabilité du système par l'apprentissage.

Par contre,, divers facteurs réduiront la résilience. S'opposer à toutes les formes d'innovation, sanctionner toute déviation idéologique d'un pouvoir excessif, et une prise de décision trop centralisée sont des exemples de mécanismes qui affaiblissent les effets bénéfiques de la résilience<sup>2</sup>

## 3. Les composantes de la résilience

Trois composantes fortement imbriquées :

- la capacité d'absorption : Permet de résister aux chocs ou aux accidents sans disparaître. Pour cela, il faut savoir mobiliser les ressources disponibles en interne et en externe. C'est elle qui assure la continuité de service en cas de choc. Cependant, cela dépend en grande partie de la volonté des dirigeants d'assurer cette continuité.
- la capacité de renouvellement : Permet des adaptations plus ou moins importantes à de tels chocs. Après la résistance, l'entreprise modifie ses activités existantes en essayant de nouvelles façons de faire les choses et même en développant de nouvelles activités
- la capacité d'appropriation : Cela inclut l'apprentissage et les leçons retenues des chocs que l'entreprise a subit. C'est sans aucun doute la compétence la plus difficile à développer pour une organisation car elle nécessite du recul, de la

---

<sup>1</sup> Gulsun Altintas, Isabelle Royer, « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », revus M@n@gement 2009/4 (Vol. 12), pages 266 à 293.

<sup>2</sup> André Dauphiné, Damien Provitolo, « La résilience : un concept pour la gestion des risques », Annales de géographie 2007/2 (n° 654), pages 115 à 125.

distance et de la méthodologie. Ceux-ci sont considérés comme des luxes que les cadres peuvent rarement se permettre.

#### **4. Les atouts de la résilience**

Le concept de résilience repose sur la confiance dans le potentiel des personnes à affronter les difficultés. Assumer la résilience n'est pas l'option la plus facile, mais à moyen et long terme, cela a un impact direct sur notre calme, notre équilibre et notre niveau de bonheur, ce qui est bénéfique pour nous et pour les organisations. La vulnérabilité émotionnelle peut être transformée en une force affectueuse si vous en payez le prix. Démontrer ou poursuivre la résilience apporte des avantages aux individus et aux organisations. Par conséquent, la résilience produit les effets suivants :<sup>1</sup>

- Elle génère l'ouverture d'esprit et la flexibilité.
- Elle génère l'innovation et la créativité.
- Elle donne un sens aux actions.
- Elle améliore les collaborations authentiques avec les autres.
- Elle augmente le sentiment de satisfaction.
- Elle révèle des talents souvent inexploités. Elle permet d'acquérir de la maturité, le sens de l'initiative et l'autonomie

#### **5. La résilience organisationnelle**

Dans un contexte de risques et d'incertitudes, certaines entreprises ont développé la capacité de résister ou de surmonter ces dangers ou chocs, afin de retrouver les conditions d'exploitation antérieures ou un nouvel état d'équilibre dans ce nouveau contexte, et d'améliorer leur Développement.

Ainsi, il existe incontestablement une vulnérabilité organisationnelle, certaines d'entre elles font preuve de résilience, entendue ici comme La capacité du système à absorber et récupérer des chocs, tout en transformant sa structure et ses méthodes face aux incertitudes, contraintes et changements pour jouer un rôle à long terme.

« Il existerait ainsi des organisations qui, à l'image du bambou (image traditionnelle pour évoquer ce qu'est la résilience) plient sous le poids des contraintes ou des événements, ne meurent pas et, au contraire, prennent des risques, rebondissent pour aller plus loin et plus haut »<sup>2</sup>. Cette résilience peut être basée sur la flexibilité du système d'organisation. Le fondement de la résilience de l'entreprise peut être « la capacité à identifier, prévenir et gérer les risques », observer la résilience organisationnelle dans le temps équivaut à observer le processus de résilience individuelle et de résilience collective, et aussi de déterminer s'ils ont un impact positif ou négatif sur l'organisation, afin que l'organisation puisse survivre à la crise.

#### **6. les mécanismes de la résilience organisationnelle**

---

<sup>1</sup>Renée Rivest ,2011,« La résilience : apprendre à rebondir après l'épreuve », revus de Gestion Vol, 36 , pages 15 à 17.

<sup>2</sup> Sophie Reboud, Martine Séville,2016, « De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME », Revue internationale P.M.E., page 33.

Les mécanismes de la résilience organisationnelle, ce sont deux idées fortes et partiellement contradictoires <sup>1</sup>

1. La première est la mémoire, l'identité et l'immuabilité. Sans maintenir un certain ordre et maintenir une certaine organisation, il n'y aura pas de survie, et aucune évolution n'est possible. Par conséquent, l'identité, la conscience d'appartenir à une organisation particulière, est une condition primordiale de la résilience.
2. Au contraire, la deuxième idée est l'idée de changement. Sans diversification, sans réponse adéquate, il n'y a pas de résilience. Durant cette pandémie, nous avons beaucoup parlé des variantes du virus CORONA, ces variantes sont la puissance du virus qui affaiblissent nos capacités de défense. Mais les vaccins sont aussi un bon exemple : le succès historique de la production de vaccins est en grande partie dû à diverses tentatives à travers le monde. Par conséquent, une organisation résiliente changera constamment. Elle est innovante et adaptable parce qu'elle est résiliente.

### **7. La capacité stratégique de gestion : la clé de la résilience**

Développer une capacité de résilience d'un système « c'est identifier les capacités de celui-ci, leurs interactions entre elles et avec l'environnement pour prédire les performances du système avant et après un événement ».<sup>2</sup>

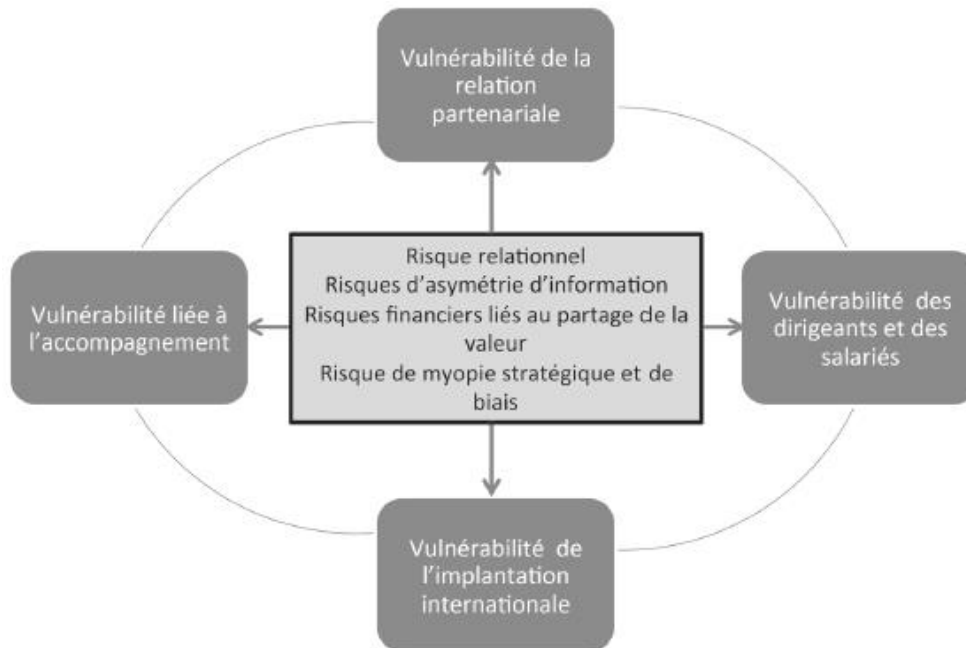
Par conséquent, les capacités de gestion stratégique des risques sont une base importante pour la résilience, même s'il est impossible d'identifier tous les risques et de collecter toutes les informations pour les évaluer. L'identification et l'évaluation des risques permettent d'évaluer la vulnérabilité de l'entreprise, mais la résilience passe également par l'identification de la capacité de l'entreprise à gérer ces risques à travers sa capacité à mobiliser des ressources flexibles et convertibles. Par conséquent, s'intéresser à la résilience, c'est concilier à la fois la capacité à saisir les risques positifs qui constituent des opportunités, et la capacité de prédire, atténuer ou apprendre des risques négatifs pour réduire les sources de vulnérabilité, générant ainsi un rebond ou une possibilité de développement. Il est donc nécessaire d'adopter une approche stratégique, dynamique et proactive du risque. La figure 1 montre le lien entre les principales caractéristiques des PME, leur résilience, leur vulnérabilité et leur capacité stratégique à gérer les risques.

---

<sup>1</sup>Jean pariès,2021, « Gestion des risques & Covid 19 : la résilience organisationnelle », url :<https://www.icsi-eu.org/mag/temoignage-jean-paries-resilience-organisationnelle-2021> consulté le 08/09/2021.

<sup>2</sup> Sophie Reboud, Martine Séville, op cit, page 34

**Figure 1 : Les vulnérabilités des PME qui se développent et les risques associés**



**source** : Sophie Reboud, Martine Séville, 2016, « De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME », Revue internationale P.M.E., page 35.

## 8. Partie empirique

### 8.1 Méthodologie de recherche

Dans le contexte Algérien et en plein pandémie du COVID 19, nous tentons d'explorer le concept de résilience qui se caractérise par une capacité de survivre après un choc ou une pression continue au sein du département des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales de l'université ABOU BEKER BELKAID TLEMCEN, durant l'année universitaire 2020/2021.

Pour les besoins de l'étude qui s'est déroulée pendant le mois de septembre 2021, la méthodologie choisie, repose sur une démarche qualitative, en engageant une entrevue avec Monsieur le Doyen qui a été très fructueuse. En plus des informations fournies, il a mis à notre disposition plusieurs documents administratifs.

Il faut ajouter que nous avons mené des entretiens avec plusieurs enseignants et étudiants de la faculté afin de mettre en évidence les réactions et les impressions de ces derniers face à cette nouvelle situations. la mise en place de cet outil de diagnostic nous a permit d'évaluer la résilience de la faculté des sciences

économiques, de gestion et des sciences commerciales de l'université ABOU BEKER BELKAID TLEMCEN, face à la pandémie COVID 19.

### **8.2 L'enseignement supérieur face à la pandémie Covid 19**

La pandémie de COVID 19 a stimulé l'innovation de l'enseignement. Ce qui causé l'émergence des initiatives innovantes, telles les activités d'enseignement et de formation par le biais des applications (teams, Zoom,..) et des plateformes comme MOODL ou sous forme de kits pédagogiques à domicile.

Grâce à l'intervention rapide du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique , à assurer la continuité de l'enseignement, le choix de l'enseignement à distance s'est imposé.

Cette crise nous rappelle également le rôle clé des enseignants et la responsabilité de l'État et des autres partenaires pour assurer l'avenir de nos étudiants.

Plusieurs modalités ont été mises en oeuvre pour faire face à la pandémie : nous relevons l'arrêté n°55 du 21 JAN. 2021 Fixant des dispositions exceptionnelles d'organisation et de gestion de l'enseignement, d'évaluation des étudiants pendant cette période de l'année universitaire 2020-2021 dont :

- Combinaison de méthodes d'enseignement à distance et en présentiel, dite mixte, adoptée durant l'année universitaire
- La présence des étudiants dans diverses activités d'enseignement n'est pas obligatoire, sauf si l'équipe pédagogique a d'autres suggestions pour certains travaux pratiques
- L'évaluation des étudiants peut être effectuée après avis du comité scientifique. L'enseignement, sous différentes formes : En présentiel pour les unités d'enseignement fondamentales et de méthodologie A distance, pour les unités d'enseignement transversales et de découverte sur travaux effectués par les étudiants.
- Encourager autant que possible l'évaluation à distance, sauf pour les unités d'enseignement fondamentales et de méthodologies.
- Chaque module peut être évalué par l'équipe pédagogique selon l'une des trois formules suivantes : Évaluation continue et évaluation finale, évaluation finale seule et évaluation continue seule.
- Les soutenances des mémoires de fin d'étude se dérouleront selon la méthode appropriée décidée par l'équipe pédagogique, en tenant compte de la situation sanitaire.
- En l'absence de soutenance, le mémoire sera évalué par l'encadreur et deux examinateurs.
- Selon les conditions sanitaires, l'équipe pédagogique peut suspendre le droit de consultation de la copie de l'examen. Dans ce cas, un corrigé type et un barème détaillé de notation pour chaque examen doivent être communiqués aux étudiants.

### **8.3 La résilience de la faculté des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales de l'université Abou Baker Belkaid Tlemcen face à la pandémie Covid 19**

L'objectif de notre recherche est de mesurer la résilience à travers quelques indicateurs d'évaluation de la résilience de la faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales face à la pandémie Covid 19, de montrer que la résilience se décline à travers la dimension diversité, l'auto organisation et l'apprentissage visant la continuité de l'enseignement supérieur face à la crise actuelle.

Au sein de la faculté des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales de l'université Abou Baker Belkaid, il est à noter que plusieurs sessions de formation ont été lancées pour maîtriser les nouvelles technologies d'information et de communication. Les premières sessions de formations ont été programmées par le rectorat puis d'autres sessions ont été initiées par la faculté. Il faut relever que les sessions de formation dispensées par la faculté à travers les différents départements ont porté sur la programmation de visioconférences via l'application ZOOM et TEAMS. Par ailleurs, ces sessions de formations ont été fortement appréciées par l'ensemble des partenaires de la faculté.

Afin d'évaluer la résilience de cette nouvelle méthode d'enseignement supérieur nous nous sommes appuyés sur des entretiens et des résultats finaux des étudiants des différents niveaux de la faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales.

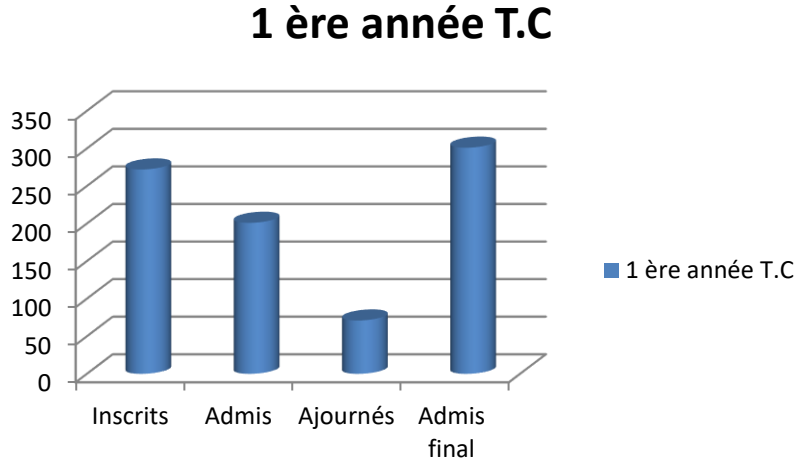
- Concernant les étudiants de 1<sup>ère</sup> année des trois départements des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales les résultats étaient insuffisants à la première session.

Nous remarquons que sur 272 étudiants inscrits 100 sont restés à la session rattrapage pour cause la non maîtrise des TIC, nous pouvons relever d'autres problèmes tels la connexion et puisque c'est leur 1<sup>ère</sup> année au sein de la faculté l'intégration ne s'est pas faite de façon harmonieuse.

Les étudiants n'ayant pas de connaissance préalable du fonctionnement et du déroulement des cours. Néanmoins, ils se sont rattrapés et développés une certaine résilience après le rattrapage d'où le taux de réussite était de 93.54% pour le département des sciences économiques.



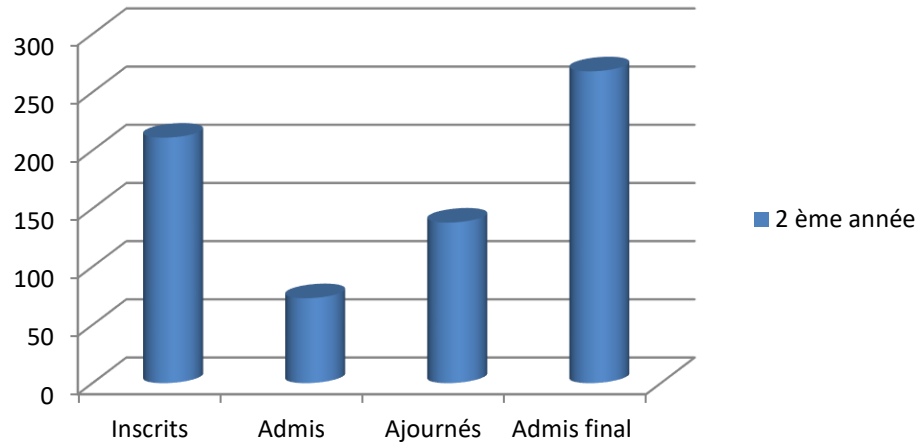
**Figure 2 : les résultats de la 1<sup>ère</sup> TC science économique**



- Pour la deuxième année nous relevons la même scénario 89 étudiants inscrits au rattrapage pour le département des sciences de gestion pour causes, les étudiants n'ont pas une connaissance de la situation des mesures prescrites par le ministère , il a été signalé les mêmes problèmes de connexions afin de suivre les cours à distance et l'absence d'interactivité enseignant/ étudiant. Toutefois, les étudiants ont été résilient et ils ont développé une capacité à absorber les effets négatifs de ce changement dans les méthodes d'enseignement et ainsi le taux de réussite au rattrapage était 100% et pour le département des sciences économiques le taux de réussite étaient de 94%

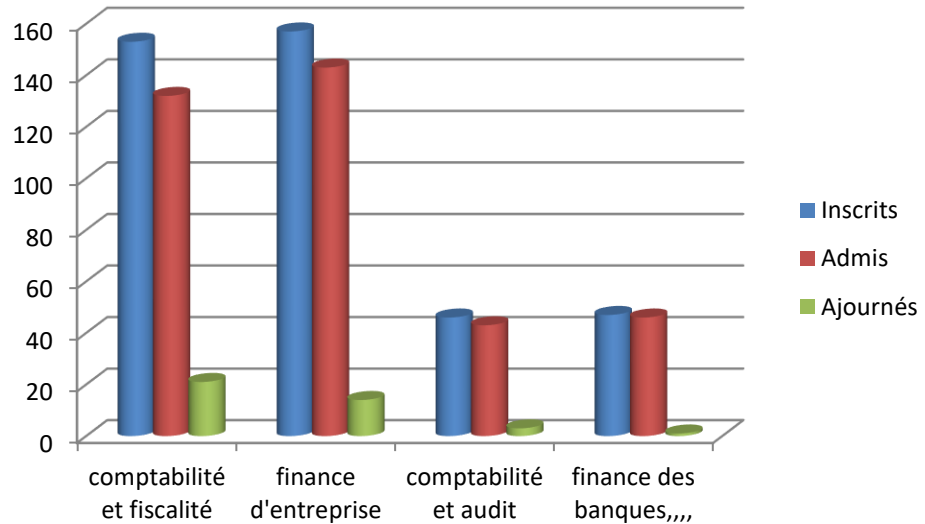
**Figure3 : les résultats de la 2<sup>ème</sup> TC science économique**

## 2 ème année



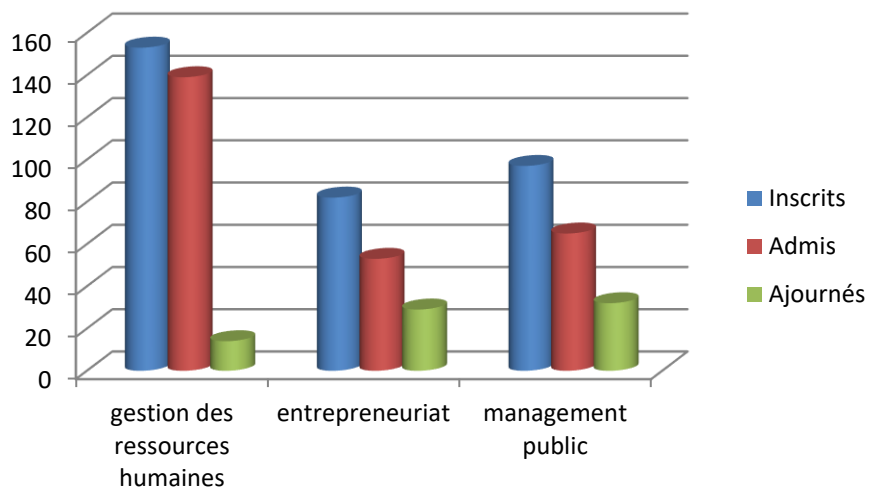
- Pour les troisièmes années : les étudiants ont montré une certaine résilience, A la première session, ils ont affiché un taux de réussite 99% pour spécialité finance des banques avant rattrapage ils étaient le plus résilient ils ont maîtrisé les TIC. 80% des étudiants préfèrent l'enseignement à distance puisque ceci leur permettrait d'apprendre à leur rythme et ce changement dans l'enseignement supérieur est bénéfique pour eux

**Figure 4: les résultats de la 3 ème année département des sciences financière**



- Pour les 1<sup>ère</sup> année master : ils sont les plus résiliants avec un taux de réussite de 90,84%. pour la 1<sup>ère</sup> année master gestion des ressources humaines, la maîtrise des TIC et la connaissance du fonctionnement de l'enseignement à travers les expériences des années précédentes , leur ont permis d'acquérir une capacité à faire face aux différents changements et situations .

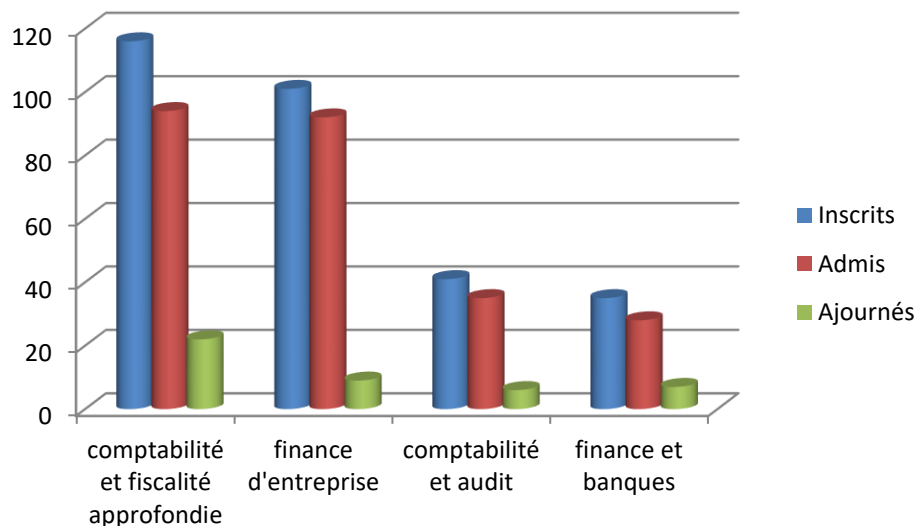
**Figure 5 : les résultats des 1<sup>ère</sup> année master science de gestion**



- Pour la 2<sup>ème</sup> année master le taux de réussite est 85.35% spécialité comptabilité et audit lors de la première session, nous pouvons dire qu'il

Il y a une certaine résilience, du moment qu'ils ont su gérer la situation mais, il faut noter que 70% des étudiants n'ont pas eu accès aux différents entreprises et organismes pour la réalisation de stage de fin d'études. Donc la tâche de réalisation du mémoire n'a pas été du tout facile à cause de cette pandémie du covid 19.

**Figure 6: Les résultats des 2<sup>ème</sup> années master science financière**



## Conclusion :

Face à cette situation exceptionnelle de pandémie de COVID19, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a mis tous les dispositifs nécessaires pour trouver les solutions possibles pour organiser la continuité de l'enseignement. Cette situation inédite a permis de mettre en place les méthodologies et les processus d'apprentissage les plus récents afin de faciliter la communication et le transfert des savoirs avec les étudiants et les différents partenaires.

Il faut relever les efforts du ministère d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique face à la pandémie COVID, tout en envisageant un ensemble de mesures préalables de gestion de qualité pour renforcer la résilience du système d'enseignement.

Cependant, les leçons tirées de l'expérience de l'enseignement en pleine pandémie COVID affirment qu'il est nécessaire de développer des mesures préventives à long terme (informations de Population, éducation, vaccination) et à court terme (gestion phase de vigilance) pour empêcher le déclenchement de telle catastrophe. Ainsi, la résilience devient une conséquence. Alors, il sera nécessaire de combiner l'innovation et l'auto organisation pour surmonter les différents chocs.

En outre, il faudrait resserrer les liens entre structures formelles et informelles, surtout en termes d'enseignement. Ces liens plus étroits permettront au système d'enseignement supérieur d'être plus juste, plus tolérant et plus efficace et de remplir sa mission et d'exercer ses activités. Au mieux utiliser leurs ressources capable de répondre aux besoins de la société dans son ensemble.

Enfin, il faut considérer les efforts du ministère d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique face à la pandémie COVID, et envisager un ensemble de mesures préalables de gestion de qualité afin de renforcer la résilience du système d'enseignement supérieur.

## Références bibliographiques:

- Bernard Pras,2012, « LA RÉSILIENCE DU MARKETING », Revue française de gestion, N° 228-229).
- Gulsun Altintas, Isabelle Royer, « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », revus M@n@gement 2009/4 (Vol. 12).
- Damienne Provitolo, « La résilience : un concept pour la gestion des risques », Annales de géographie 2007/2 (n° 654)
- Renée Rivest ,2011,« La résilience : apprendre à rebondir après l'épreuve », revus de Gestion Vol, 36
- Sophie Reboud, Martine Séville,2016, « De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME », Revue internationale P.M.E.
- Jean paries,2021, « Gestion des risques & Covid 19 : la résilience organisationnelle », url :<https://www.icsi-eu.org/mag/temoignage-jean-paries-resilience-organisationnelle-2021> consulté le 08/09/2021.