

HR practices in crisis situations: COVID 19 at SENELEC in Senegal.

Auteur 1 : Dr Bassirou NIANG.

Dr Bassirou NIANG, Maitre de conférences Assimilé,
Université de THIES SENEGAL

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : NIANG .B (2024). « HR practices in crisis situations: COVID 19 at SENELEC in Senegal. », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 27 » pp: 0567 – 0582.

Date de soumission : Novembre 2024

Date de publication : Décembre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14537913
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Cette étude exploratoire sur les pratiques RH en période de crise sanitaire est l'une des premières en contexte africain. En effet, dans une démarche qualitative portant sur une étude de cas, le sujet met en relief, les pratiques RH utilisées par la SENELEC pendant la crise du COVID 19. Sur le plan méthodologique, la collecte des données a été réalisée au sein de l'entreprise, avec des entretiens semi - directifs et une analyse de contenu de plusieurs documents de premières mains nous avons obtenus des résultats innovants. Nos résultats montrent que pour la SENELEC en cette période, il s'agit d'opérer des ruptures, d'assurer le maintien de certaines activités vitales et de préparer l'avenir où l'après crise. Les résultats montrent que sur le plan des ruptures, la SENELEC à ajuster l'organisation à la nouvelle situation liée à la pandémie en faisant jouer le curseur de la centralisation/ décentralisation des activités et une rupture avec les règles et principes d'économie classique de recherche du profit. La société avait engagé un processus révolutionnaire d'écoute, de digitalisation et de réstructuration de l'organisation du travail. Nonobstant les limites objectives liées aux difficultés de collecte de données, cette étude permet de comprendre les véritables leviers RH, nécessaires, en période de crise sanitaire. De plus, l'étude ouvre des perspectives de recherche intéressantes, notamment sur la question d'engagement citoyen au travail, dans des moments particuliers de la vie de l'entreprise.

Mots clés : Pratiques RH, crise, Covid 19, SENELEC, SENEGAL

Abstract

This exploratory study on HR practices during a health crisis is one of the first in the African context. Indeed, in a qualitative approach based on a case study, the subject highlights the HR practices used by SENELEC during the COVID 19 crisis. On a methodological level, data collection was carried out within the company, with semi-directive interviews and a content analysis of several first-hand documents; we obtained innovative results. Our results show that for SENELEC during this period, it is a question of making breaks, ensuring the maintenance of certain vital activities and preparing for the future or the post-crisis. The results show that in terms of breaks, SENELEC has adjusted the organization to the new situation linked to the pandemic by playing the cursor of centralization/decentralization of activities and a break with the rules and principles of the classic profit-seeking economy. The company had initiated a revolutionary process of listening, digitalization and restructuring of the organization of work. Notwithstanding the objective limitations linked to the difficulties of data collection, this study allows us to understand the real HR levers, necessary, in times of health crisis. In addition, the study opens up interesting research perspectives, particularly on the question of civic engagement at work, in particular moments in the life of the company.

Keywords: HR practices, crisis, Covid 19, SENELEC, SENEGAL

Introduction

Depuis le 31 septembre 2019, de la lointaine chine, apparaissait une nouvelle maladie qui s'attaquait au système respiratoire et d'une morbidité importante. Les récits des médias ressemblaient à des films d'horreurs et prétendaient même que le virus avait une capacité de mutation et seule la prévention à travers la distanciation sociale, le port du masque et autres gestes barrières pourraient sauver l'humanité de l'extinction. L'humanité fait face à un ennemi commun, un prédateur commun, il s'agit de covid-19.

A l'instar d'autres pays du monde, le Sénégal depuis mars 2020 assiste à une propagation assez soutenue de l'épidémie de coronavirus. Au premier cas importé, détecté le 02 mars 2020, le pays est passé auprès de 1500 cas testés positifs au covid-19, le 07 mai 2020 et se positionne parmi les pays les plus affectés par cette pandémie.

Face à cette urgence sanitaire, des mesures ont été prises par l'Etat Sénégalais pour faire face à la maladie. A ce titre, l'univers des entreprises, l'un des secteurs les plus touchés par covid-19 avec le ralentissement de leurs activités qui impacterait sur les chiffres d'affaires, la compétitivité et la productivité. En effet, la covid-19 a révélé l'impérieuse nécessité pour nos entreprises et d'intégrer davantage de nouveau mode de management, notamment du capital humain. La SENELEC est la société nationale d'électricité du Sénégal a subi de pleins fouets les effets de la crise.

La société nationale d'électricité du Sénégal est une société anonyme à capitaux publics majoritaires, concessionnaire de la production, du transport, de la distribution et de la vente de l'énergie électrique mais également de l'identification, de financement et de la réalisation de nouveaux ouvrages créés en 1983.

Depuis 1889, date à laquelle il y'a eu les premières électrifications dans la région de Saint-Louis par Hyppolyte Naubour ingénieur civil, la SENELEC est la résultante de plusieurs mutations dans l'exploitation de l'énergie.

Elle fonctionne avec ses seules ressources et doit assurer l'équilibre de son compte d'exploitation. L'Etat assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique eu égard à la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie nationale. Il assure ces fonctions à travers Le ministère de l'Energie qui assure la tutelle administrative et technique du secteur de l'énergie par l'intermédiaire de la Direction de l'Energie et de la Commission de Régulation du secteur de l'Electricité (CRSE).

Pour la gestion opérationnelle du secteur, SENELEC dispose, au moment de la réforme, d'une concession de production, de transport et de distribution d'électricité sur un périmètre

géographique couvrant la zone électrifiée avec quelques localités liées à ses obligations d'électrification. Le secteur de la production est ouvert aux producteurs indépendants pour son développement futur. Cependant, SENELEC dispose du statut d'acheteur unique en vertu de l'article 19 de la Loi n°98-29 du 14 avril 1998 pour une durée de 10 ans à compter du 31 mars 2009.

La crise nous interpelle en tant que chercheurs en sciences de gestion et nous pousse à se poser dans le cadre de cette étude une série de questions. Quelles sont les pratiques RH en situation de crise ? Comment les pratiques RH s'adaptent-elles en situation de crise ? Existe-t-il des pratiques RH nouvelles spécifiques à la crise ? Comment pourrait-on améliorer les pratiques RH en situation de crise ?

Notre sujet cherche à comprendre la question centrale liée aux pratiques de gestion des ressources humaines en période de crise, dans le cas de la SENELEC.

Le travail sera subdivisé en deux parties et chaque partie aura deux sous-parties. Nous étudierons d'abord les pratiques RH utilisées à la SENELEC pour faire face à la crise du COVID 19 (I) puis les pratiques RH adaptées aux situations de crise (II). La réponse à ces interrogations nécessite la présentation de notre démarche méthodologique. En effet, la conceptualisation de notre modèle de recherche renvoie à la présentation des variables nécessaires à la vérification statistique de la caractérisation des pratiques RH en période de crise, les modes d'amélioration de ses pratiques dans un contexte de crise à la SENELEC et les pratiques RH émergentes, dans un environnement de crise. Il est évident, que nous avons élagué plusieurs pratiques et porter notre choix sur certaines (*Rémunération, Dotation, Evaluation des salariés, gestion des carrières et planification des ressources humaines, la formation* etc.). Ce choix se justifie simplement par le fait qu'il serait fastidieux de vouloir prendre en compte toutes les pratiques RH.

I-La stratégie et méthodologie de recherche

Le chercheur qui désire analyser un problème de façon empirique « peut envisager d'inscrire son travail dans une stratégie de recherche [...], en l'occurrence celle qui lui paraît la plus apte à répondre à sa question de recherche », après avoir défini son positionnement épistémologique (Royer, 2007, p. 89). Selon Denzin et Lincoln (2005), il existe « plusieurs stratégies de recherches qualitatives dont l'étude de cas, la phénoménologie et l'ethnométhodologie, les approches biographiques, auto ethnographique, les recherches action et clinique ». Par ailleurs, la recherche qualitative a longtemps été l'objet de critiques pour ses insuffisances en matière d'objectivité et de validité (Mukamurera et al., 2006).

En revanche, Byrd et Marshall (1997, p. 53) ont préconisé une stratégie de recherche qui combine une approche qualitative avec une autre quantitative (approche mixte) dans le but de concevoir une méthodologie hybride, où la profondeur contextuelle des études qualitatives va compléter la généralisation des études quantitatives.

Une telle démarche a été utilisée avec succès dans plusieurs domaines de la recherche organisationnelle. De façon plus spécifique, Poba-Nzaou et al. (2014, 2018) et Poba-Nzaou, Uwizeyemungu et al. (2015) ont eux aussi utilisé une stratégie de recherche qui combine une approche qualitative et quantitative en deux étapes : ***une analyse de contenu suivie d'une analyse de classification***. Nous définirons dans les prochains paragraphes ces deux types d'analyses après avoir présenté les approches qualitatives, quantitatives et mixtes.

Plusieurs chercheurs ont mis en exergue la différence qui existe entre ces deux approches. Selon Curchod (2003), l'approche quantitative serait une approche par les variables, tandis que l'approche qualitative serait une approche par les cas.

D'après, A. vernier et Thomas (2012), les recherches qualitatives se réfèrent aux études de cas dont elles constituent une des formes les plus représentatives tandis que les recherches quantitatives sont orientées par les variables (Ragin, 1999). Par contre, pour de nombreux - autres chercheurs, la distinction faite entre ces deux principales approches ne serait pas pertinente (Anadon et Guillemette, 2006 ; Baumard et Ibert, cités dans Thietart, 2014 ; Nguyễn-Duy et Luckerhoff, 2006).

Selon Dumez (2013, p. 30), cette opposition entre approche qualitative et approche quantitative est « stérile ». Pour Baumard et Ibert (cités dans Thietart, 2014, p. 118), les arguments sur lesquels repose cette opposition pour la plupart des auteurs se fondent sur certains critères tels que « la nature de la donnée, l'orientation de la recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus et la flexibilité de la recherche ».

Pour Wanlin (2007, p. 249), « l'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des "discours" extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction ainsi que l'inférence ». « *One way to create a symbiotic relationship between quantitative and qualitative studies is through the use of a hybrid methodology [. . .]. This approach has been successfully used in other areas of organizational research* ».

L'analyse de contenu peut être exécutée grâce à une démarche de traitement manuel ou par l'utilisation de certains logiciels comme Atlas ti, NVivo7 (QSR), Lexica (Le Sphinx), etc. (Wanlin, 2007).

Pour notre cas, on usera de cette stratégie de recherche pour une analyse des décisions prises au sein de la SENELEC lors de la COVID 19.

Sur le plan de la méthode, la collecte des données a été effectuée durant la période Avril/Mars 2021 à partir des plans de contingences de la crise, des comptes rendus de réunions et des notes de service internes, du rapport annuel 2020, nous avons repérer les pratiques RH utilisées par la SENELEC pour faire face à la COVID 19. Ces informations ont été complétée à partir d'un entretien face à face avec le responsable RH de la SENELEC autour d'un guide d'entretien composé de quatre parties (cf. document 1) :

- **Les informations sur la personne interrogée** Le but est de situer la personne interrogée dans l'entreprise et de comprendre son parcours. Ces deux éléments peuvent influencer son point de vue sur la situation. En effet, selon sa fonction au sein de l'entreprise, elle aura plus ou moins accès aux informations, sera soumise à plus ou moins de responsabilités. De plus, le parcours professionnel d'une personne conditionne la façon dont elle va manager et notamment les relations qu'elle va avoir avec ses subordonnés et ses supérieurs.
- **Un état des lieux de la situation actuelle** Il s'agit de pouvoir dresser un résumé de la situation dans laquelle se trouve actuellement l'entreprise : La tendance du chiffre d'affaires, des parts de marché, l'évolution de la demande, et la présence de nouveaux embauchés en 2010. Nous nous intéresserons aussi au point de vue de la personne interrogée, quant à l'avenir de l'entreprise.
- **Les actions réalisées pendant la crise** Nous nous interrogerons, ici, sur les actions réalisées durant la crise pour lutter contre cette dernière. Plus précisément, quelles sont ces actions ? Quand et pourquoi sont-elles été réalisées ? Comment ces changements ont-ils été annoncés et vécus.
- **Le management RH durant la crise** Nous évoquerons, dans cette partie, les méthodes de management RH utilisées lors de la crise notamment pour ce qui est des décisions, de la fixation des objectifs, de l'évaluation, et de la communication. Enfin, nous parlerons du stress ressenti lors de cette crise. Nous tenterons de savoir s'il y a eu des modifications radicales, des améliorations ou non au niveau du management RH, et de cerner le style de management RH durant la crise.

Les questions sont formulées de façon ouvertes pour permettre de saisir la perception de l'enquêté sur les items choisis.

Pour le traitement, l'analyse de contenu des données recueillies a permis de cerner les principaux éléments qui reviennent dans le discours et de saisir les changements en termes de pratiques RH, lors de la crise du COVID 19.

L'exploitation des données permettra de discuter des résultats, dans le sens de la compréhension des pratiques RH émergentes, en période crise au Sénégal.

II. Les pratiques RH utilisées à la SENELEC pour faire face à la COVID 19

Dans cette partie, il sera question de faire une recension des pratiques RH dans la littérature (II.1) et les outils RH mise en évidence à la SENELEC pour gérer la crise du COVID 19 (II.2).

• II.1-Les pratiques RH dans la littérature

Plusieurs auteurs, dans des disciplines différentes ont essayé de montrer l'importance des pratiques RH, dans la performance des entreprises. C'est dans ce sens que, Niehoff, Moorman, Blakely et Fuller (2001) pensent dans la mise en place d'un plan social de restructuration, les pratiques de participation à la prise de décision, de la diffusion de l'information et de partage du pouvoir engendrent un engagement plus manifeste des employés maintenus dans le projet de l'entreprise. Toutefois, il est particulièrement peu probable de trouver une recension exhaustive des pratiques RH, dans une seule étude.

Pfeffer (1994) énumère dans son étude une liste de 16 pratiques RH performantes pour les entreprises. Ces pratiques sont de la sécurité de l'emploi, la possibilité d'obtenir une promotion, la formation et le développement des compétences, les procédures de participation à la prise de décision, les systèmes de rémunération incitatives.

Dans la même optique, Ostermann (1994) souligne que la mise en place de cercles de qualité, d'équipe de travail et de cotations de postes génèrent ont un impact sur la performance organisationnelle des entreprises.

D'autres chercheurs pensent que les pratiques stratégiques de GRH sont empiriquement liées à la performance de la firme dans son ensemble (Delery et Doty, 1996). Ces deux auteurs résumant ces pratiques RH en une liste de sept (07) comme **la formation continue, l'évaluation formelle des salariés, la planification des carrières, les modalités de participation, le partage des profits, la gestion des carrières et la sécurité de l'emploi.**

Le caractère mobilisateur des pratiques RH se retrouve dans une remarquable synthèse d'Arcand M et alii, (2004), qui indiquent l'existence de sept pratiques de GRH, qui ont des effets positifs reconnus pour leurs portées stratégiques. Ce sont les pratiques de :

- **Rémunération incitative** : les modes d'intéressement des salariés sur les gains accumulés par l'entreprise pour leurs plus grande implication-motivation ;

- **La formation stratégique** : c'est-à-dire l'ensemble des moyens mobilisés pour le développement des compétences des salariés ;
- **La dotation en RH** : le processus formel d'acquisition et d'intégration des besoins en ressources humaines ;
- **Les équipes de travail** où groupe de travail dont la finalité conjoncturelle est de régler des contraintes liées à la production, à l'amélioration des produits ;
- **L'organisation du travail** qui renvoie à la division des tâches et leurs enrichissements ;
- **Le partage de l'information** : il s'agit de mettre à la disposition des salariés les informations relatives à la situation financière de l'entreprise, les évolutions du secteur d'activité, à la production, etc.
- **Et la sécurité de l'emploi** : dans un marché du travail en rétrécissement permanent, l'employeur gagnerait à manifester son engagement à préserver les emplois des salariés.

Ces auteurs, nous font remarquer, que ces différentes pratiques RH pour qu'elles soient efficaces doivent être combinées dans un ensemble cohérent avec des buts particuliers. Le système RH permet alors, aux salariés de comprendre les attentes de l'entreprise et aux employeurs de valoriser et de fidéliser le capital humain (Baron et Krebs, 1999).

Par ailleurs, les situations de crise sont évidemment difficiles à gérer pour les départements RH, qui font ainsi face à un dilemme (Sahdev et al., 1999) : d'un côté, le « capital humain » est présenté comme la première ressource de l'entreprise, la source essentielle de son avantage compétitif (Prahalad & Hamel, 1990 ; Sims & Sims, 1994), de l'autre les mesures de gestion de crise et parmi elles, les licenciements, sont les premières à affecter les salariés (Noer, 1993). Sans entrer dans les aspects de coût, il pose la question de la maintenance du capital de compétences, particulièrement critique quand l'entreprise, en situation de survie, doit faire des ajustements stratégiques profonds et rapides. Cependant, il pose la question d'un double risque, celui de la dotation en RH, alors que la situation du marché de l'emploi est difficile début 2009, mais aussi celui de voir partir les salariés que l'entreprise souhaiterait garder, généralement ceux qui ont le plus de chance de rebondir rapidement sur le marché du travail.

A cela il faudrait rajouter un troisième risque, celui des conséquences pour le personnel en place, appelé « survivant » dans la littérature. La SENELEC utilise-t-elle ces pratiques RH, en période de crise ?

II.2-Les outils RH mise en évidence à la SENELEC en période de COVID 19

Dans le cadre de la lutte contre la pandémie, les gestionnaires RH à la SENELEC ont réadapté leurs outils avec quatre impératifs : **la protection des salariés** et la poursuite des objectifs de

performance économique et sociale à travers une forme **d'organisation du travail** qui respecte les orientations édictées par les autorités sanitaires, **une communication interne réajustée** et la mise en place **d'un dispositif spécifique pour les métiers d'exception**.

II.2.1- Assurer la protection des salariés dans le cadre du CHST

Dans la situation de crise sanitaire actuelle, l'employeur, à travers le service des ressources humaines, doit protéger et prévenir ses collaborateurs. C'est d'ailleurs inscrit dans le code du travail. Le premier rôle des RH, face la crise sanitaire du COVID-19 est donc d'informer les collaborateurs et de mettre en place des actions de prévention.

La Direction de la SENELEC a commencé par l'organisation du travail et la fourniture d'équipements pour protéger les salariés et les clients d'une contamination :

- ***Sensibiliser et veiller pour le respect des mesures barrières*** : la pandémie du COVID 19 apparait comme une maladie très virale et le protocole sanitaire exige des mesures de distanciation sociale ;
- ***Distribuer des gels hydro alcooliques, des masques*** : les masques et les gels hydro alcooliques ont été prescrits pour protéger les populations contre la contamination ;
- ***Tenir tous les jours dans tous les services ce qu'on dénomme quart d'heure Covid, animé par les médecins titulaires ou vacataires de la SENELEC*** : la communication et l'information ont été les éléments les plus usités pour maintenir l'attention des salariés sur la situation nationale de la pandémie à travers une synthèse des bulletins fournis au quotidien par le ministère de la santé ;
- ***Disposer d'un comité de veille pour tenir un point sur l'évolution de la pandémie*** : la pandémie a nécessité la mise en place d'une structure de veille pour détecter rapidement les cas suspects et prendre en charge leurs évacuations vers les structures sanitaires.
- Suspendre les activités de groupe comme les déjeuners d'affaires, les réunions et formations en présentiel, les colloques ou séminaires ... en organisant des visioconférences, ou en recourant systématiquement aux autres moyens de ***télé contact*** ;
- Proscrire les déplacements des salariés dans les zones à risques et mettre en « quarantaine » chez eux les salariés qui en reviennent, en arrêt de travail ou en télétravail même sans l'accord du salarié ;
- Favoriser massivement la mise en place du télétravail : la SENELEC fonctionne avec la moitié de son effectif en temps normal.

II.2.2- Une Organisation virtuelle du travail

La SENELEC est caractérisée par un taux d'encadrement élevé comparé à celui des sociétés d'électricité de la sous-région. En effet, en 2020, le nombre d'agent par direction est de 122, le nombre de postes DG/Directions 19, Nombre de conseillers DG : 2 sur un nombre total d'agents permanent de 2325.

C'est dans ce contexte que « *nous avons été obligé de respecter les mesures prises par le gouvernement pour mettre en chômage technique une partie du personnel et de réorganiser le travail autour des supports informatiques* » indique le Responsable des Ressources humaines. La brutalité de la crise sanitaire a entraîné une réduction du personnel en contact direct avec les clients.

Dans la prise en charge du plan de continuité de l'activité la SENELEC a mis en place, un dispositif de télétravail, en développant une agence en ligne pour les demandes de compteurs et la gestion de la relation clientèle. Ce dispositif engagé a permis de répondre aux exigences de la distanciation physique.

II.2.3- Une communication interne renforcée et réajustée

La mise en place d'un comité de suivi et de surveillance à la SENELEC, qui a inventé une modalité de communication appelé « les quart d'heures du COVID » qui permettait chaque matin de diffuser les informations liées à l'évolution de la pandémie. Les réunions de coordinations interne ont été digitalisé à travers les plateformes comme GoogleMeet où ZOOM. « *Parfois on reste connecter en réunion dans notre véhicule* » indique le Responsable RH du pool Marketing. *La diffusion de l'information administrative comme les notes de service passait par l'intranet et chaque manager d'unité utilisait le cloud pour informer sa hiérarchie et partager l'information avec les agents sous sa responsabilité.* La communication formelle de partage d'information et celle relative au processus de prise de décision ont été ainsi virtuellement renforcé.

II.2.4. Une baisse de l'effectif

L'analyse du rapport annuel d'activités en 2020 de la SENELEC montre une baisse de l'effectif au 31 Décembre 2020. En effet, l'effectif passe de 3140 agents en 2019 à 3082 en 2020. Ce phénomène s'explique par des départs non renouvelés à cause de la pandémie et paradoxalement les charges de personnel ont augmenté de 3.25% en valeur relative. « *Ce renchérissement du cout salarial s'explique par une prise en charge des besoins de protection des salariés contre le virus* » renseigne le Responsable RH.

II.2.5. La formation au ralenti

La crise COVID a sérieusement impacté la pratique de la formation à la SENELEC. En effet, les restrictions liées à la pandémie ont fait qu'aucun n'agent n'a été formé à l'étranger. Le nombre d'agents formés passe de 6552, dont 40 à l'étranger en 2019 à 1014, en 2020. *Ce ralentissement de la pratique de la formation entraine une diminution de l'exécution du budget de formation qui passe à 20.10% en 2020 contre 41,79% en 2019* » confirme le Responsable RH.

III- Les nouvelles pratiques RH entraînées par la crise du COVID

Notre étude montre dans le cadre d'un entretien d'expert avec le Responsable RH de la SENELEC que la crise du COVID a entraîné de nouvelles pratiques RH

Du point de vue du management RH, des pratiques RH ont émergé de la crise : l'ajustement organisationnel sur le plan des processus et celui de l'organisation du travail, l'accentuation de la décentralisation de certaines activités, le management collaboratif par l'écoute et la digitalisation par le télétravail.

A l'écoute des salariés la crise a entraîné la mise en relief des pratiques RH, notamment le dialogue social, la formation par le développement de centre d'expertise interne.

III.1- l'ajustement Organisationnel et la digitalisation

La brutalité de la crise a fait naître une nécessité d'améliorer les processus de travail à travers un développement d'une plateforme numérique qui permet de partager les informations liées à la crise en temps réel et en flux tendus de prendre des décisions économique, sociale dans le respect du plan de conduite des activités et des mesures barrières édictées par les autorités sanitaires. Au-delà des processus, l'organisation du travail s'est adaptée aux nouvelles technologies par le développement du télétravail et la flexibilisation des modes de travail en tenant en compte des difficultés parfois d'ordre techniques liées à cette modalité importée.

III.2- la décentralisation de certaines activités

La crise a renforcé à la SENELEC certaines activités supports dans le sens de la décentralisation. En effet, avec le développement du mobile Banking, les opérations liées au recouvrement, à la facturation et aux demandes de compteurs ont été décentralisées au niveau des unités. Le client à partir de la plateforme digitale de paiement peut facilement accéder à ces services, sans un déplacement physique au niveau des agences.

III.3. Le développement d'un management collaboratif par l'écoute

Dès les premières heures de la crise, la SENELEC a installé un comité de surveillance et de suivi de la pandémie. En effet, ce comité se réunissait au quotidien en relation avec les managers d'unités pour développer une stratégie de riposte mais surtout d'intégrer les réclamations des salariés dans la prise en charge de leurs besoins. Ce management collaboratif a permis notamment d'engager les agents dans une dynamique préventive de la crise tout en gardant le niveau d'activités nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

III.4 –Accompagnement humain de la crise par les RH

La COVID semblait dérouter son monde et par vagues successives, elle créa un surcroît de stress chez les salariés. C'est dans cet esprit qu'à la SENELEC, elle a renforcé la créativité et l'imagination des RH, dans l'accompagnement des employés par l'émergence d'un nouveau leadership, moins bureaucratique et plus flexible. Par ailleurs, les RH se sont mobilisés auprès des employés dans la fourniture des moyens de protections contre le virus mais surtout dans la prise en charge rapide des cas signalés, aussi bien in site qu'en dehors de l'entreprise, les consultations médicales sont montées à 13 766 en 2020.

III.5 – Cohésion sociale

L'analyse du rapport annuel 2020 de la SENELEC intègre un fait nouveau dans les relations avec les partenaires sociaux. En effet, la crise a mobilisé les syndicats dans la formulation d'une évolution de leur convention collective sur des questions d'organisation du travail, de santé et de la qualité de vie au travail et d'adaptation du temps de travail aux évolutions de l'activité. Cette nouvelle commande des partenaires sociaux s'oriente vers des actions de formations pédagogiques, notamment numériques avec des choix de solutions orientées vers les modèles prédictifs, d'analyse de données et d'intelligence artificielle, avec la mise en place de centre d'expertise interne.

IV- Discussions et limites

Dans le domaine des sciences de gestion plusieurs recherches s'orientent vers les thématiques de résiliences et les rares écrits portent sur la crise financière de 2008, notamment dans les pays asiatiques. Notre étude révèle comme celle d'Akanni (2009), qu'en période de crise trois activités semblent essentielles dans la poursuite du modèle économique de l'entreprise. En effet, il s'agit d'opérer des ruptures, d'assurer le maintien de certaines activités vitales et de préparer l'avenir où l'après crise.

Les résultats montrent que sur le plan des ruptures la SENELEC à ajuster l'organisation à la nouvelle situation liée à la pandémie en faisant jouer le curseur de la centralisation/décentralisation des activités et une rupture avec les règles et principes d'économie classique de recherche du profit.

Le levier du maintien en période de crise qui apparait dans la littérature corrobore nos résultats à la SENELEC, notamment en ce qui concerne le renforcement de la cohésion sociale par un nouveau pacte social avec les partenaires sociaux, afin de rester efficace.

Enfin, la crise interpelle les managers RH sur la dimension de la préparation de la sortie de crise en se rappelant des principes de bases comme l'implication auprès de ses collaborateurs et l'innovation sur les modes d'organisation du travail THEVENET (2003). C'est dans cet esprit, que la SENELEC avec le comité de suivi et de surveillance a développé un dispositif d'écoute et d'accompagnement des agents et une digitalisation de certaines activités notamment celles liées à la communication interne et à la formation.

Notre étude comporte certainement des limites liées au double contexte du champ de recherche et de la crise elle-même. En effet, il s'agissait pour nous d'essayer de comprendre dans une entreprise qui vit une crise, comment se manifeste les pratiques RH.

Les réticences rencontrées dans la fourniture des réponses et le traumatisme laissé par la crise ont été des freins objectifs dans le recueil des données et même dans l'orientation méthodologique. L'autre limite qu'on pourrait évoquer est la rare documentation qui existe sur la crise sanitaire dont les effets n'ont pas fini de se produire. Les quelques rares écrits abordent souvent la question en termes de facteur de contingence et non en terme de déterminant d'une activité RH.

Conclusion

En définitive, cette étude exploratoire sur les pratiques RH en période de crise sanitaire est l'une des premières en contexte africain. En effet, nous avons dans une démarche qualitative essayé de mettre en relief, les pratiques RH utilisées par la SENELEC pendant la crise du COVID 19. Il s'agit d'opérer des ruptures, d'assurer le maintien de certaines activités vitales et de préparer l'avenir où l'après crise. Les résultats montrent que sur le plan des ruptures, la SENELEC à ajuster l'organisation à la nouvelle situation liée à la pandémie en faisant jouer le curseur de la centralisation/ décentralisation des activités et une rupture avec les règles et principes d'économie classique de recherche du profit. La société avait engagé un processus révolutionnaire d'écoute, de digitalisation et de réstructuration de l'organisation du travail. Nonobstant les limites objectives liées aux difficultés de collecte de données, cette étude permet de comprendre les véritables leviers RH, nécessaires, en période de crise sanitaire. De plus, l'étude ouvre des perspectives de recherche intéressantes, notamment sur la question d'engagement citoyen au travail, dans des moments particuliers de la vie de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- A. Vernier et Thomas (2012)**. Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique”, in Gavard-Perret Marie-Laure, Gotteland David, Haon Christophe & Jolibert Alain [eds] *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2ème édit, Paris, Pearson Education France, pp. 11-62
- Arcand M et alii, (2004)**, *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, Vol 75 ; Septembre 2004.
- Akanni. Alain (2009)**, L'impact de l'affection et de la loyauté sur la satisfaction au travail dans les banques et assurances au Sénégal ; QDM, Numéro 6, Juin 2014 ;
- Anadon et Guillemette, 2006 ; 2014 ; un chapitre de l'ouvrage : [Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure](#), 2007 ;**
- Baumard et Ibert (cités dans Thietart, 2014, p. 118)**, La collecte de données et la gestion de leurs sources. Thiétart R.A. *Méthodes de recherche en management*, Dunod - 3ème édition,
- Byrd et Marshall (1997)**, Algorithm 778 : L-BFGS-B : Fortran subroutines for large-scale bound-constrained optimization ; *ACM Transactions on mathematical software (TOMS)*
- Baron et Krebs, 1999**, Consistent Human Resource Practices Baron, James N., and David M. Kreps 41 / 3 (Spring 1999)
- Curchod (2003)**, La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche qualitative quantitative de la réalité managériale. *Finance Contrôle Stratégie*, 2003 ;
- Dumez (2013, p. 30)**, *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris, Vuibert, 2013
- Delery et Doty, 1996**).
- Mukamurera et al., 2006**). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *revue recherches qualitatives*, Vol 26, numéro 1, p,110-138 ;
- Niehoff, Moorman, Blakely et Fuller (2001)**, The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26
- Nguyên-Duy et Luckerhoff, 2006**), Art and cultural participation: understanding motivation to visit art museums. » *Changing Cultures: European Perspectives*, 2006;
- Noer, (1993)**, *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco, CA;
- Ostermann (1994)**, How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it" *ILR Review*, Cornell University, ILR School, vol. 47(2)

Prahalad & Hamel, 1990; The Core Competence of the Corporation (1990). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical;

Pfeffer (1994), Competitive Advantage through People Unleashing the Power of the Workforce. Harvard Business School Press, Boston ;

Poba-Nzaou et al. (2014, 2018), The complementarity of IT and HRM capabilities for competitive performance: a configurational analysis of manufacturing and industrial service SMEs, Enterprise, Information system (10) 12.;

Poba-Nzaou, Uwizemungu et al. (2015), Motivations underlying the adoption of ERP systems in healthcare organizations: Insights from online stories, Springer Science Business Media, LLC 2012.

Ragin, 1999); What is a case? Exploring the foundations of social inquiry. Cambridge, Cambridge University Press,1999;

Sahdev et al., (1999, Downsizing and the changing role in HR, International journal of human resource Management,10,5;

Sims & Sims, 1994),), For whom is a picture worth a thousand words? Extensions of a dual-coding theory of multimedia learning. Journal of Educational Psychology

Thévenet M. (2003), « les aléas de l'implication », les cahiers de communication interne, AFCI, numéro 13, septembre

Wanlin (2007), Un chapitre de l'ouvrage Bilan et perspectives de la recherche qualitative en sciences humaines et sociales, 2007