

# **La vision globale de l'université algérienne à l'aune des transitions et des menaces : comprendre et agir stratégiquement**

**YOUNSI Abdelaziz**  
**Université Alger3, Algérie.**

## **Résumé**

Notre étude aborde le phénomène de la pandémie du Covid-19 et son impact sur l'université algérienne, où notre but consiste à comprendre en vue d'expliquer et d'éclairer sur les répercussions de ce phénomène. Notre méthodologie s'appuie sur un système d'analyse qualitative de ce processus (Claire Bidart et Ariel Mendez, 2016), D'où une analyse de réflexion comme l'expression d'un véritable projet critique (Fournier, V & Grey, C, 2000, Adler, P. et al. 2008). L'étude de cas (Yin, 2014), de même que la théorie enracinée (Chaumaz, 2006) peuvent être utilisées dans des perspectives positivistes, interprétative ou relativistes. Nous nous inscrivons dans la théorie néo-institutionnelle (Antoine-Faure, M, 2020) parce qu'elle perçoit la pluridisciplinarité des organisations comme une démarche ouverte, pragmatique et dynamique. La recherche d'alternatives permettant de tenir compte des évolutions de contextes et des interactions entre les facteurs (Abbott, 1990 et 1995),

Notre hypothèse consiste à considérer la pandémie Covid-19 comme une opportunité déterminante et très favorable pour l'université de s'insérer dans un processus global de mutation vers la qualité et la compétitivité, faute de quoi, cette institution s'engloutirait davantage dans les crises. Nous avons abouti aux premiers résultats significatifs et encourageants qui se manifestent par une réappropriation des initiatives propres à l'université, son adhésion aux processus d'adaptation entamés à l'échelle mondiale, ce qui augure d'une bonne réactivité à l'environnement, mais aussi l'accélération du processus de numérisation ainsi que la mobilisation des ressources et compétences disponibles, ce qui révèle une compréhension des enjeux à l'ère de la mondialisation et de la pandémie Covid-19. Il y a eu aussi la réadaptation des outils de gestion et d'organisation par rapport aux menaces de la pandémie, ce qui signifie une remise en question du management et une attention accordée à la mise en pratiques de stratégies diverses. Il faut relever certaines innovations qui s'inscrivent dans la performance de l'université productrice de la connaissance et de la valeur. Enfin, nous constatons la prise de conscience à l'égard d'une vision globale compte tenu de la globalisation de la pandémie Covid-19 et les défis du 21<sup>e</sup> siècle pour la science, l'innovation et la compétitivité.

**Mots clés :** Pensée globale, université, pandémie Covid-19, transition, stratégie, compétitivité

## Introduction

Le contexte de la pandémie Covid-19 rappelle l'université algérienne à une remise en question, à une réflexion profonde et globale sur les comportements de sa communauté et les pratiques de ses structures concernant les modes de gestion et d'enseignement.

L'émergence de ce phénomène inédit a imposé le changement à l'université. Un système d'analyse qualitative de ce processus (Claire Bidart et Ariel Mendez, 2016), nous a semblé opportun de l'appliquer à la situation de l'université qui, est amenée à amorcer une mutation et trouver des solutions urgentes. La recherche d'alternatives permettant de tenir compte des évolutions de contextes et des interactions entre les facteurs (Abbott, 1990 et 1995), va nous permettre de s'inscrire dans cette critique dynamique et structurante. L'étude de cas (Yin, 2014), de même que la théorie enracinée (Chaumaz, 2006) peuvent être utilisées dans des perspectives positivistes, interprétative ou relativistes.

Cette nouvelle contrainte de la pandémie Covid-19 a imposé une relecture du management qui a régné au sein de l'université depuis, jusqu'à son apparition. D'où une analyse de réflexion comme l'expression d'un véritable projet critique (Fournier, V & Grey, C, 2000, Adler, P. et al. 2008) afin de proposer des pistes, de contourner, de réduire ou de s'adapter aux menaces violentes et profondes qui pèsent sur l'université, tout en réussissant à réintégrer cette organisation stratégique dans la perspective de la mondialisation et de la compétitivité. Notre hypothèse consiste à considérer la pandémie Covid-19 comme une opportunité déterminante et très favorable pour l'université de s'insérer dans un processus global de mutation vers la qualité et la compétitivité, faute de quoi, cette institution s'engloutirait davantage dans les crises.

Comprendre la variable de cette pandémie est une attitude managériale urgente pour l'université algérienne, qui devait quitter la position défensive et amorcer un nouveau processus de gestion et d'organisation innovant et digitalisé.

Agir stratégiquement dans cette situation complexe et mondialisée, représente pour l'université une nouvelle opportunité d'apprentissage organisationnel avec de nouveaux paradigmes, une nouvelle culture et des standards actualisés.

Réussir le défi de cette menace de la pandémie du Covid-19, impose à l'université de faire des choix stratégiques en mobilisant ses propres ressources et compétences pour gagner le pari de sa crédibilité auprès de la société et amorcer son challenge de mondialisation!

Nous nous inscrivons dans la théorie néo-institutionnelle (Antoine-Faure, M, 2020) parce qu'elle perçoit la pluridisciplinarité des organisations comme une démarche ouverte, pragmatique et dynamique. Dans le contexte de la pandémie du Covid-19, nous avons constaté le croisement rapide et intense et dans tous les sens entre les secteurs, les structures, les fonctions et les activités, ce qui a révélé la priorité des interactions et des stratégies collectives pour faire face à ce phénomène agressif et menaçant. L'approche néo-institutionnelle est utile pour la mobilisation des moyens, des conditions,

des formes, des mécanismes, des normes et des solutions qui assurent une variété de techniques, de méthodes et de stratégies qui s'adaptent à la mutation et aux incertitudes de cette pandémie du Covid-19.

Nous avons abouti aux premiers résultats significatifs et encourageants qui se manifestent par une réappropriation des initiatives propres à l'université, son adhésion aux processus d'adaptation entamés à l'échelle mondiale, ce qui augure d'une bonne réactivité à l'environnement, mais aussi l'accélération du processus de numérisation ainsi que la mobilisation des ressources et compétences disponibles, ce qui révèle une compréhension des enjeux à l'ère de la mondialisation et de la pandémie Covid-19. Il y a eu aussi la réadaptation des outils de gestion et d'organisation par rapport aux menaces de la pandémie, ce qui signifie une remise en question du management et une attention accordée à la mise en pratiques de stratégies diverses. Il faut relever certaines innovations qui s'inscrivent dans la performance de l'université productrice de la connaissance et de la valeur. Ce qui est plus clair et opérationnel, c'est l'activation des projets entrepreneuriaux et de recherche d'emploi dans les enceintes dans le but est de sensibiliser la famille universitaire. La poussée forte de l'université pour créer des partenariats avec les entreprises indique une virée pragmatique vers la recherche du financement, l'intégration aux politiques de développement mais aussi une fusion avec le paradigme économique. Enfin, nous constatons la prise de conscience à l'égard d'une vision globale compte tenu de la globalisation de la pandémie Covid-19 et les défis du 21<sup>e</sup> siècle pour la science, l'innovation et la compétitivité.

Il est donc crucial dans ce nouveau contexte que l'université ait recours à une révision de son existence, de sa continuité, de sa résilience et de sa compétitivité, et ce, en jetant un regard de questionnement et innovant à l'égard des théories critiques, de la théorie des organisations, de la théorie des ressources et compétences, ainsi que la théorie de la stratégie comme pratique en vue de dégager des pistes salutaires face à cette menace pandémique virale et rapide.

Pour bien coordonner notre processus méthodologique et mettre en cohérence notre démarche, nous vous suggérons la problématique suivante : Quelle place occupera le système de pensée de l'université algérienne et quelles stratégies à mobiliser pour juguler cette crise du Covid-19 et aborder les diverses transitions vers plus de compétitivité et d'innovation ?

## **Aspect théorique**

La crise du Covid-19 a non seulement apporté ses crises et ses énigmes, mais s'est installé dans la durée d'où la nécessité d'aborder une analyse processuelle pour essayer d'identifier ses manifestations, ses caractéristiques et son évolution. Cette attitude méthodologique entre dans la démarche de (Claire Bidart et Ariel Mendez, 2016), qui proposent une esquisse d'un système d'analyse qui permette de comprendre le processus comme une configuration dynamique d'éléments contextualisés. Notre raisonnement intègre cette dynamique d'évolution et d'interactions entre les facteurs proposée par (Abbott, 1990, 1995) afin de mesurer et comprendre le retentissement de cette pandémie sur l'université. Mais notre démarche ne s'arrête pas à ce stade, bien au contraire elle tente de proposer une

stratégie fondée sur une analyse qualitative, elle-même inspirée des outils du management en vue de contribuer à proposer des alternatives et une vision globale pour que l'université puisse trouver les apports conceptuels et méthodologiques qui l'accompagnent dans sa mutation.

Notre démarche consiste tout d'abord à s'inscrire dans une position critique puisque la pandémie a paralysé l'université, ce qui nous a orienté vers le management en tant que domaine qui cadre bien avec les situations de crise et d'évènement et tout ce qu'elles apportent comme phénomènes particuliers comme c'est le cas du Covid-19. Notre but vise à réaliser une revue des pratiques de gestion et des modes d'organisation adoptés par l'université afin de pouvoir aborder l'analyse critique dans le contexte de la pandémie. Dans cette situation, nous intégrons l'apport des auteurs (Allard-Poesi, F& Loilier, T., 2012).

## **Critique méthodique<sup>22</sup>**

La discipline du management est animée par une attitude de réflexion continue parce qu'elle est toujours en interaction dynamique avec les autres sciences. Cette relation complexe impose au management en tant que science à se mettre en critique, afin d'encadrer ses connaissances, spécifier ses outils et méthodes, et d'améliorer ses modèles théoriques par l'identification de ses insuffisances et lacunes. Le management a besoin d'une critique ciblée et orientée selon une démarche scientifique en vue de structurer sa propre réflexion en vue d'assumer sa déclinaison opérationnelle et d'assurer son adaptation au contexte changeant, et particulier et multiple.

### **2. Le management, effet critique<sup>23</sup>**

La réflexion sur le management est efficace et efficiente dans la mesure où elle nous permet de comprendre le mécanisme et le processus de son déroulement. Elle nous aide à étendre les outils et les méthodes du management pour son extension à d'autres sphères, à enrichir ses dispositifs pour varier et adapter les conduites et comportements, et enfin à garantir son influence sur les sciences et théories, ainsi que sa réussite dans la réalisation des actions et projet ainsi que dans l'ensemble du domaine empirique. Les outils techniques du management se sont étendus en pratique : l'Etat, les collectivités territoriales, les universités au travers du New Public Management dans les années 1980 (Brunsson, N et Sahlin-Anderson, K., 2000).

Pour Alvesson et Deetz (2000), le regard critique se caractérise ainsi par un mode d'engagement particulier avec le réel, marqué par une forme de suspicion à l'endroit de ce que l'on pense "être là". Nous inscrivons dans cette optique puisque nous considérons que la variable pandémie Covid-19 a profondément bouleversé l'environnement interne et externe des organisations et institutions à l'échelle planétaire et, a introduit un nouveau contexte ambigu, incertain et complexe. Ce qui nécessite de notre

---

<sup>22</sup>Allard-Poesi, F& Loilier, T (2012), Qu'est ce que la critique en Sciences du Management ?

<sup>23</sup> Ibid

part une position solide et radicale de réflexion vu la force et la globalité de l'effet de cette pandémie sur l'université (Allard-Poesi, F & Loilier, T (2012).

L'université se trouve donc dans une position critique où une dynamique de crise secouait déjà cette institution jusqu'à l'arrivée de la pandémie du Covid-19, qui fait son irruption de façon brutale avec son lot de paradigmes « Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté », (Hohmann Christian, 1998). Que faire ? Nous essayons de persuader l'université d'entamer sa mutation en composant avec ces nouveaux paradigmes afin de s'adapter avec la nature dynamique et évolutive de l'environnement et renforcer ses capacités de résilience et de compétitivité. Nous avons trouvé l'apport de (MOPERTO, 2016) dans ce sens est très instructif et pédagogique parce qu'il a proposé en cinq éléments opérationnels l'intégration des paradigmes de Hohmann, C.

- **Anticiper les problèmes** qui dictent les conditions
- **Comprendre les conséquences** des problèmes et actions
- Apprécier l'**interdépendance des variables**
- Préparer à des **alternatives** dans la réalité et les challenges
- Interpréter et exploiter les **opportunités**

Dans notre cas, l'université doit intégrer ces paradigmes comme un code, un instrument d'alerte, et une matrice pour conceptualiser et planifier avec une démarche anticipatrice et proactive. L'université est appelée à évoluer et agir dans un environnement VUCA (Hohmann, C. 1998) afin d'initier dans son système d'enseignement, ses modèles d'apprentissage et ses perspectives de recherche.

En enchaînant dans ce processus conceptuel et théorique avec un souci d'approfondir notre support de référence, nous avons trouvé les apports de Pereira Pùndrich Aline, Brunel Olivier & Barin Cruz Luciano (2012) plus adaptés et répondent mieux à notre quête d'harmoniser notre analyse avec les matériaux opérationnels et efficaces qui concrétisent notre but, à savoir doter l'institution universitaire d'outils et de mécanismes de régulation et de structuration dans une optique de mutation et de développement, et dans un contexte de crise pandémique.

## **La crise comme processus et comme évènement<sup>24</sup>**

Les études des crises diffèrent selon les définitions (Hermann, 1963 ; Mitroff et all., 1987 ; Forgues, 1996 ; Pearson et Clair, 1998) et par conséquent le mode d'analyse à mobiliser. La littérature présente certaines classification des crises en fonction de ses éléments déclencheurs (Mitroff et all., 1987 ; Westphalen, 1992 in Libaert, 2005 ; Roux-Dufort, 2003), il s'agit dans notre cas d'un problème sanitaire ; en fonction du caractère interne ou externe de la crise (Lagadec, 1993), ce qui cadre avec le cas de l'université qui était traversée par diverses crises internes avant de subir cette crise externe très

---

24 Pereira Pùndrich Aline, Brunel Olivier & Barin Cruz Luciano (2012)

intense de la pandémie du Covid-19 ; ou selon ses « cibles » : les aspects produits, industriel et institutionnel (Ogrizek et Guillery, 1997), où nous mesurons l'impact global de l'effet de cette crise et son ampleur sur l'université. L'identification et la classification des crises représentent un cadre de référence pour le jugement (Laguadec, 1995) et permet de repérer les situations, y compris d'un phénomène incertain et évolutif. Cette démarche nous a permis de prendre une position d'analyse et d'interprétation de l'événement (Hermann, 1963) afin de percevoir comment l'université a réagi au début et puis de mesurer son état de préparation, mais aussi d'analyser le processus (Forgues, 1996), car l'événement s'est développé dans le temps et l'espace et s'est intégré de façon définitive et évolutive dans la vie et les activités de l'université.

## Les caractéristiques de la crise<sup>25</sup>

Une crise présente trois caractéristiques qui la distinguent d'une situation normale de gestion

- un processus de déstabilisation
- le nombre de conséquences
- la façon d'affecter le cadre référentiel de l'organisation

### Définition

Laguadec (1991), illustre la différence entre événement et processus par la distinction entre accident et crise.

- **Définition de l'accident** : est un événement ponctuel, limité dans le temps et l'espace et qui peut faire partie d'une crise

- **Définition de la crise**: c'est la perte du système de référence, ce qui implique des difficultés majeures en termes de contrôle et de gestion de la situation

**L'approche événementielle** : elle se centre sur la nature de l'événement déclencheur de la crise et principalement sur ses conséquences : il y a la tendance de « privilégier les symptômes » (Roux-Dufourt, 2000). Cette approche permet d'analyser la crise par ses manifestations extérieures : son principal avantage est celui d'être directement opérationnelle, de chercher à développer des moyens de réduction des conséquences de l'événement (Roux-Dufourt, 2005).

**L'approche processuelle** : « elle conduit à embrasser la crise dans un laps de temps et un espace élargi » (Forgues, 1996), de façon à l'analyser comme une situation pleine de significations, d'acteurs et de victimes (Marcus et Goodman, 1991). Cette approche processuelle situe la crise dans un contexte plus riche et concerne ses origines, son incubation et sa « dynamique de développement » (Turner, 1976 ; Roux-Dufourt, 2000).

---

<sup>25</sup> Roux-Dufort, 2000, 2005, in (Pereira Pündrich Aline, Brunel Olivier & Barin Cruz Luciano (2012), Les dimensions des crises: analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle)

“Pereira Pùndrich Aline, Brunel Olivier & Barin Cruz Luciano, 2012, Les dimensions des crises: analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle”

Comme notre étude de cas se focalise sur l’analyse de la situation de l’université dans ce contexte de volatilité et d’incertitude, de complexité et d’ambiguïté, notre regard a anticipé le domaine le plus dynamique et le plus déterminant, en l’occurrence l’aspect managérial au sein duquel cette institution stratégique peut nous révéler son potentiel de gestion et ses capacités d’organisation, mais aussi nous faire découvrir d’autres facettes que cette nouvelle situation de pandémie du Covid-19 mettra en jour. C’est la définition de cette situation qui va nous expliquer davantage les enjeux et les défis qui vont marquer les mutations que l’université devait aborder le plus vite possible et le plus efficacement possible.

## **Le concept de situation<sup>26</sup>**

Pour Girin, la situation est définie par trois éléments: « des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s’y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité), Girin, 1990b :59 » (Journé, B & Raulet-Croset, N., 2008).

Nous nous inscrivons dans cette définition par rapport à notre objet d’étude et qui se manifeste dans le phénomène de la pandémie du Covid-19 qui a touché profondément l’activité de l’université. Nous nous retrouvons pour la première fois dans une situation d’ambiguïté et d’incertitude intense et évolutive, ce qui nous a amené à déclencher un processus d’analyse en vue de comprendre, identifier et pouvoir expliquer le déroulement et les impacts que cette pandémie pouvait instaurer dans l’espace et la durée et sur les universitaires dans leur ensemble.

Notre quête de saisir cette variable de pandémie et la cerner dans le contexte dynamique de l’université, nous a mené vers la définition de la “ situation de gestion” de Girin (1990a : 142). Ce dernier la caractérise lorsque « des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe ». Ainsi, nous adaptons notre positionnement théorique pour entamer cette analyse qui a pour but de comprendre la réaction de l’université face à cette contrainte de l’environnement externe et d’adopter une vision stratégique accompagnée d’actions qui s’étaleront dans le long terme. Dans cette optique, notre raisonnement managérial se veut visionnaire afin d’intégrer l’université dans une perspective futuriste puisqu’il s’agit d’une dynamique complexe animée par des situations de transition et de transformation (digitalisation, la recherche, qualité, économie, internationalisation, etc.), mais aussi de menaces (management non adapté, compétitivité, financière, mondialisation, retard technologique, pandémie du COVID-19).

---

<sup>26</sup> Journé, B & Raulet-Croset, N., (2008), Le concept de situation : Contribution à l’analyse de l’activité managériale en contextes d’ambiguïté et d’incertitude

Cette situation nouvelle et dynamique nécessite une démarche pragmatique très poussée du fait des enjeux qui pèsent sur la continuité des activités de l'université dans le temps, dans l'espace et surtout qui concernent les vagues de flux de générations d'étudiants et des niveaux académiques, mais aussi des défis pour garantir des résultats, produire de la valeur et réussir les objectifs déjà définis pour s'insérer dans la politique de diversification de l'économie du pays et s'adapter aux pressions des paradigmes de la mondialisation.

Grin (1990a : 144) estime que sous certains aspects, la situation « s'impose de l'extérieur », ce qui rime avec notre cas où la pandémie est venue d'un pays étranger et s'est propagée aussi rapidement que spatialement, touchant directement l'université qui se caractérise par un management spécifique et très structuré. Nous suivons la proposition de Grin qui, pour délimiter un ensemble d'éléments, créant une unité qui va être à la base de son analyse de l'activité du management (Journé, B & Raulet-Croset, N., 2008),

Pour notre démarche qui poursuit la même logique, nous nous focalisons sur les capacités dynamiques de l'université, ses moyens et les mesures prises pour organiser les énergies et assurer la continuité des activités.

## **Méthodologie**

Notre étude a été abordée par une approche qualitative en recourant à une étude de cas. Les spécificités des techniques de l'étude qualitative résident dans la recherche généralement interprétative : il s'agit bien de comprendre un phénomène donné à partir d'interprétations, de témoignages ou d'opinions recueillis. Notre méthode de recherche qualitative présente la caractéristique d'exploration parce que nous ne possédons pas une idée claire des concepts liés à cette pandémie Covid-19 encore moins à ses résultats pertinents. Donc, notre plan de recherche est plus flexible avec cette étude. Mais nous agissons dans un environnement réel à l'intérieur de l'institution universitaire pour comprendre ce phénomène robuste et complexe de la pandémie afin d'accompagner cette rupture de pratiques et de comportement en vue d'une contribution aux efforts de construction ou de structuration d'une ou de théories plus adaptées aux évidentes transformations sur tous les plans. Comme la pandémie covid-19 est mutante, rapide, profonde et globale, nous ne prétendons pas vérifier nos hypothèses mais nous justifions cette position par la permissivité de l'étude qualitative.

Comme le phénomène de la pandémie a été abordé partout dans le monde, notre analyse essaie d'apporter une nouvelle réflexion en suivant un processus logique et structurant de nombreuses informations croisées afin de pouvoir comprendre ce phénomène et proposer à l'université une stratégie d'action fondée sur notre propre explication de cette dynamique complexe et ses nouveaux paradigmes. Ce choix de l'institution universitaire est motivé par notre perception quant à son importance stratégique dans l'étude des problématiques mondiales et nationales, son rôle d'orienter et guider les acteurs concernés dans leur démarche de positionnement, de leadership et d'innovation, mais aussi par son



empreinte palpable dans le développement socioéconomique du pays, dans l'évolution des pratiques de gestion et d'organisation, ainsi que sa contribution dans le progrès universel.

L'université est traversée par une crise émanant de l'extérieur, due à une pandémie évolutive et dangereuse (Covid-19), ce qui oriente notre analyse à collecter des informations diversifiées et croisées tirées de la littérature élargie et multidisciplinaires. Les démarches qualitatives servent principalement à construire, enrichir ou développer. La plupart prennent la forme d'études de cas définies au sens large comme l'étude d'un système délimité incluant les éléments du cas et son contexte, indépendamment de la démarche utilisée pour l'étudier (Langley et Royer, 2006). Les cas peuvent ainsi être des individus, des groupes, des industries, des phénomènes.... Pour notre cas, (phénomène : la pandémie du Covid-19).

Au sens strict, les démarches dites d'études de cas renvoient à des démarches différentes selon les auteurs. Par exemple, Stake (2000) privilégie le cas unique ayant un intérêt intrinsèque. Au contraire, la démarche d'Eisenhardt (1989) se focalise sur l'élaboration de théories à l'aide de cas multiples et Yin (2014) ne fait pas de distinction fondamentale entre le cas unique et multiple.

Comme stratégie de recherche, l'étude de cas est privilégiée en se basant sur la proposition d'une approche dynamique de la méthode des cas (Sylvie Hertrich & Ulrike Mayrhofer, 2011), où ces deux auteurs prennent en considération le contexte de mondialisation, et se focalisent sur les établissements d'enseignement supérieur en leur suggérant de réviser leurs stratégies de développement et à intégrer leurs activité au plan international. Dans de nombreuses disciplines, la dynamique des changements, accompagnée d'une mobilité croissante des enseignants- chercheurs et des étudiants, impose une adaptation rapide et une anticipation de nouvelles tendances (Sylvie Hertrich & Ulrike Mayrhofer, 2011). Chaque année le Forum économique mondial (WEF) et plusieurs institutions-organisations universitaires internationales établissent des classements des établissements du supérieur et présentent des labels qui permettent de mesurer leurs performances, ce qui renseigne encore plus sur l'importance de la dimension méthodologique dans la structuration et l'évolution positive de l'université algérienne, et surtout pour son intégration aux standards mondiaux.

## **Pensée globale**

### **Huit obstacles qui freinent la réflexion stratégique**

La réflexion devient stratégique lorsqu'elle considère à la fois le problème et son contexte, les solutions possibles et leurs implications pour prendre une décision. Elle porte une attention soutenue aux objectifs poursuivis par l'entreprise. Toutefois, il existe de nombreux obstacles pouvant faire dévier votre concentration et miner votre capacité de prendre de meilleures décisions.

## Comment réfléchir de façon stratégique

La réflexion stratégique n'est pas le seul apanage de la planification ou de l'exécution stratégique. Elle est toutefois essentielle au quotidien, chaque fois que vous prenez une décision, afin de garder le cap sur l'atteinte de vos objectifs et réduire vos risques d'échec.

Or, il est facile de vous laisser distraire et de délaisser la réflexion stratégique au profit de décisions instantanées à valeur limitée. En prenant conscience de certains freins, il est heureusement possible de trouver des moyens pour encourager la réflexion stratégique.

## Des modèles mentaux pour développer votre réflexion stratégique

La réflexion est dite stratégique lorsqu'elle adopte une perspective d'ensemble d'une situation, plutôt que de se concentrer sur les détails. Elle requiert de prendre un pas de recul pour observer ses idées et les analyser avec attention afin de prendre la meilleure décision possible.

## La pensée globale selon Edgar Morin<sup>27</sup>

Le difficile problème de penser global. Il faut échapper à la fausse alternative du réductionnisme et de l'holisme. Il faut échapper au réductionnisme, car nous ne pouvons comprendre un tout à partir de ses éléments de base, car le tout est plus que la somme des parties, comme le savait Aristote. Et, de plus en plus, dans différents domaines scientifiques, nous parlons d'émergence. L'émergence signifie qu'un tout organisé produit des qualités et des propriétés qui n'existent pas dans les parties isolées. Le même tout organisé peut inhiber des qualités ou des propriétés qui existent dans les parties. On entre donc dès le départ dans la complexité : le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties. Le défaut du réductionnisme est aussi de négliger les contextes. Les textes n'ont de sens que par rapport au contexte. Les événements, les faits doivent être contextualisés.

**L'holisme** constitue le deuxième écueil : le tout global est plat, vide. Le grand problème est la relation entre le tout et les parties.

**Le principal obstacle** n'est pas tant le réductionnisme, qui tend à être dépassé, ni le holisme qui se dissout de lui-même, le principal obstacle est la compartimentation. La compartimentation qui fait que les disciplines sont fermées et isolées. L'obstacle n'est pas la discipline, sans laquelle la connaissance du tout ne saurait se nourrir, l'obstacle c'est la fermeture, c'est la clôture.

La relation entre le tout et les parties est au cœur du problème global. Quand on considère l'histoire de notre mondialisation, de notre globalisation, on peut constater que celle-ci n'est pas née et n'a pas produit d'elle-même ni introduit les différentes parties qui la constituent ; ce sont les interactions entre les parties, notamment à partir de l'essor des pays européens, maritimes, aux XV<sup>e</sup>-XVI<sup>e</sup> siècles, qui ont

---

<sup>27</sup> **Morin, E (2015),** Au-delà du réductionnisme et du holisme : la complexité du global, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2015, p. 441-447.

créé l'« époque planétaire », c'est-à-dire la mondialisation. Autrement dit, les interactions entre les parties produisent un tout ; mais ce tout, une fois qu'il est produit, rétroagit sur les parties, devenant producteur. Certains événements locaux, partiels, peuvent avoir des répercussions globales (Edgar Morin, 2015).

## **L'Université : Bastion, Laboratoire et Précurseur**

Pour comprendre l'université en tant qu'institution et son rôle fondamental, il faut simplement redéfinir ses caractéristiques, ses missions et ses objectifs bien que l'évolution de l'environnement a énormément changé et les menaces se sont grandement démultipliées, y compris la pandémie Covid-19. Donc, la rénovation est un impératif stratégique pour pouvoir s'adapter tout en intégrant l'université dans le pôle d'excellence et de compétitivité.

- du savoir et de l'innovation,
- de la pensée et du changement,
- des projets et des perspectives,
- des talents et des solutions,
- du développement durable et de la réussite

## **L'Université algérienne en crise?**

### **Comprendre la situation**

#### **Un cadrage historique de crises**

L'Université algérienne a accumulé diverses crises sans pouvoir les résoudre ou les faire diminuer, au contraire elle a pris l'habitude de gérer par les crises ce qui a forgé sa résilience dans la non compétitivité. Il faut seulement comprendre que les crises ne sont pas venues en vrac et en bloc, ce qui nous renseigne sur la négligence, la mauvaise gestion ou carrément de l'absence de stratégies et de vision futuriste. Voici à notre avis la chronologie des crises :

- management
- compétitivité
- financière
- mondialisation
- digitalisation
- pandémie du COVID-19

### **Le diagnostic de l'université algérienne**

Pour être plus judicieux et évoquer un langage stratégique, il faut au préalable aborder un diagnostic de l'institution en vue de dégager des informations réelles et précises qui serviront de référence à l'évaluation et à la conception des plans et stratégies adaptées aux capacités, aux enjeux et défis qui mettront à l'épreuve le management de l'université à l'ère de la mondialisation et dans un contexte de pandémie très menaçante.

## **Etats des lieux**

- L'Université est focalisée sur la pensée locale
- L'Enseignement est de faible qualité
- La Recherche est embryonnaire
- Les Infrastructures ne répondent pas aux exigences de compétitivité et d'innovation
- Le Financement est très faible par rapport au PIB
- La Gestion des compétences est le maillon faible
- La mobilité internationale n'est pas cohérente
- L'Environnement n'est pas captivant, motivant et/ou attractif
- La Vision future est floue

### **5. L'Université Algérienne Compétitive ?**

Les éléments méthodologiques du classement mondial de la compétitivité des pays que le **Forum Economic Mondial de DAVOS** mobilise pour établir son rapport annuel, nous permettent de mesurer ou d'évaluer la situation de l'université algérienne.

L'indice GCI (Global Competitiveness Indicators- indice global de la compétitivité) est calculé à partir de 12 piliers qui renferment 114 variables et qui sont classés en 3 groupes. Ces piliers sont constitués chacun d'un ensemble de variables qualitatives et quantitatives (IACE (Instauring an Advocacy Champion for Economy, 2017).

#### **- du 1<sup>er</sup> groupe (Les exigences de base) P1 : Institutions,**

Nous considérons que l'université entant que structure et organisation a un rôle déterminant dans la structuration institutionnelle du pays. Sa contribution importante réside en premier lieu dans le pilotage des compétences et la formation des élites qui rejoindront par vagues et générations les institutions et les entités dont a besoin le pays pour améliorer sa compétitivité.

#### **- du 2<sup>e</sup> groupe(Moteurs de développement) P5 : Enseignement supérieur & formation**

Nous considérons que l'université est une locomotive du développement et de la croissance du fait de sa fonction d'assurer un palier du processus d'enseignement qui finalisera le parcours des ressources humaines de niveau supérieur, en plus des diverses formations pour accompagner la qualification et la compétence des différents acteurs des structures universitaires, ou pour soutenir et assister pédagogiquement et/ou par la recherche et développement (R&D) les autres institutions et entreprises afin de répondre à leurs besoins.

#### **Et P9 : Aptitude technologique.**

A l'ère de la révolution technologique qui a embrassé tous les secteurs et toute la sphère de la vie, la transition digitale s'impose donc comme une nouvelle donne de l'environnement. L'aptitude technologique est devenue donc un enjeu pour l'université afin d'amorcer son modèle de développement. Le nouveau paradigme technologique sollicite une nouvelle culture, un mode de travail, d'organisation et de production adapté, ce qui invite l'université à réfléchir et analyser ce nouveau contexte en vue de concocter ses plans et stratégies. L'émergence des sociétés de l'information et du savoir ne sont que l'œuvre de la domination de la technologie qui a succédé à la révolution industrielle du XVIII<sup>ème</sup> siècle

#### **- du 3<sup>ème</sup> groupe P12 : Innovation**

Nous considérons que l'innovation est le paramètre consensuel des institutions et organisations à l'ère de la mondialisation, de la concurrence, de la compétitivité et de la performance. Ce concept fait le partage entre les institutions et les organisations et propulse les plus innovantes au devant de la scène et des classements, mais assure aussi la pérennité et la résilience dans les situations de crise et de réformes.

Pour cela, nous avons recouru au rapport de ce Forum mondial très influent, très riche et crédible pour comprendre et pouvoir expliquer l'évolution de l'université algérienne, et ce sur la base des résultats chiffrés mais aussi des commentaires et observations de spécialistes et experts, de personnalités et gouvernants, et enfin d'organisations.

#### **Classement du Forum Economic Mondial (Algérie 2009-2018)**

##### **- Enseignement supérieur et formation (P1):**

2009-2010 (102<sup>ème</sup>).....2017-2018 (92<sup>ème</sup>)

##### **• Qualité des écoles de management:**

2009-2010 (115<sup>ème</sup>).....2017-2018 (112<sup>ème</sup>)

- **Qualité du système éducatif (supérieur):**

2009-2010 9è).....2017-2018 (97è)

-

- **Aptitude technologique (P9):**

2009-2010 3è).....2017-2018 (98è)

- **Innovation (P12):**

2009-2010 (114è).....2017-2018 (137è)

**Source :** Forum Economique mondial (WEF), diverses années

Cette mesure de la compétitivité internationale permet à l'université de s'octroyer des outils nécessaires pour améliorer son classement et ce, en agissant à trois niveaux :

- le niveau des performances, où l'université prend connaissance de sa situation
- le niveau des insuffisances et erreurs, où l'université détecte
- et enfin au niveau des enseignements tirés, puisqu'il s'agit d'un forum globalisé qui apporte et rassemble toutes les idées et cultures, expériences et tendances, projections et défis qui cristallisent les substrats qui aident à entamer ou adopter de nouvelles pratiques et orientent vers les processus les plus pertinents.

### **Les Point faibles de l'Université**

- L'écosystème de compétitivité est absent
- Son positionnement institutionnel national est imperceptible
- Le management stratégique fait défaut
- La faible cohésion de la communauté universitaire
- L'impact sur l'économie est négligé.

### **Les menaces de l'université**

- La gestion bureaucratique des pratiques et son impact négatif sur la production scientifique
- Le Classement mondial insignifiant
- La Faible influence sur l'environnement économique local et régional
- La fuite des compétences de la communauté

- L'Absence de professeurs étrangers.

## **Le Système de Pensée de l'Université**

- La pensée globale n'a pas intégré l'ère de la mondialisation
- La culture universitaire ne structure pas la pensée stratégique-scientifique
- L'approche par les cercles de concertation, de vision et d'analyse n'est pas une pratique structurée
- L'enseignement ne privilégie pas la pensée critique et la pensée projective
- La pensée de la communauté des chercheurs est accaparée par les incohérences, les anomalies et les incertitudes.

## **Transition numérique**

Il est important de rappeler que les universités authentiques dans le monde ont entamé la mutation technologique par une attitude réactive et une démarche proactive, ce qui renseigne sur leur management qui développe l'outil de la veille sous toutes ses formes et types. Ces universités se concurrencent sur le leadership et la compétitivité pour maintenir leur avance technologique et leur performance sur le plan mondial et ainsi orienter la vision du monde selon ses propres règles de jeu. Pendant que l'université algérienne tergiverse et piétine loin derrière jusqu'à la résurgence de la pandémie Covid-19, les universités prestigieuses ont développés leur propre arsenal de management, de capacités dynamiques et d'innovation en profitant de leur maîtrise technologique démocratisée et opérationnelle.

## **L'Université et la Technologie**

- La transition digitale est très en retard
- La Contribution à l'économie digitale est insignifiante
- La stratégie du gouvernement de relance des pôles industriels sur le territoire est menacée par l'handicap technologique de l'université
- La Vision de l'université digitalisée est ambiguë
- La pandémie du COVID-19 a paralysé l'université non numérisée

## **L'Université**

Dans ce contexte volatil, incertain, complexe et ambigu (Hohman, C. 1998), il n'y a de voie que de s'arrêter pour mesurer l'ampleur des risques, des menaces, des inégalités et des dérives pour se positionner et entamer un processus de long terme qui inscrit l'université algérienne dans le bon pôle de réflexion référentielle et de locomotive de la dynamique de développement du pays. Pour accéder à ce statut d'envergure, il est urgent de se métamorphoser, ce qui exige de l'université de se remettre en question avec clarté et volonté.

### **1. L'Université face au miroir, questionnement?**

- Est-elle dynamique ?
- Est-elle innovante ?
- Est-elle rentable ?
- Est-elle visionnaire ?
- Est-elle résiliente ?

## **L'Université et la pandémie du COVID-19: Quelles leçons ?**

L'intensité, l'impact, la globalisation et la durabilité de la pandémie ne laisse personne en marge de la réflexion, de l'analyse et de la recherche de solutions. Pour les institutions et à leur tête l'université la tâche est double, celle de rester en activité et celle de s'intégrer dans la mondialisation. Mais la prise de conscience ne mène à rien si l'université algérienne ne s'engage pas dans ce contexte favorable et dynamique de pandémie Covid-19 pour amorcer une vision globale, une stratégie innovante et une rupture radicale avec les paradigmes l'ayant emprisonné, retardée et vidé du bon sens dans tous ses états. Nous considérons que cette pandémie est un bon présage pour un changement imminent vers de nouvelles réalités et de nouveaux horizons, ce qui impose ou permet à l'université de se positionner stratégiquement et de se tourner davantage vers ses propres ressources et compétences. (Hamel et Prahalad 1989, 1990), inscrivent les notions d'intention stratégique, de compétences clés et de ressources au cœur de leurs réflexions théoriques. La théorie des Capacités Dynamiques (TCD) offre un cadre structurant pour analyser les performances d'une organisation (Helfat, 1997 ; Krim and Mitchell, 2000 ; Danneels, 2002 ; Zahra et George, 2002 ; Karim, 2006 ; Pantin, 2006 ; Moliterno et Wiersema, 2007.



Les capacités dynamiques (CD) constituent des aptitudes à intégrer, à créer et à reconfigurer des compétences existant en interne et en externe (Teece, Pisano et Shuen, 1997)<sup>28</sup>

- Prise de conscience de la crise de l'université
- Une opportunité de changement et de rupture avec la gestion bureaucratique
- La pandémie Covid-19 est une variable de l'environnement très dynamique et changeant
- L'urgence de décentraliser les universités en relation avec le développement local
- L'enjeu du pilotage du processus de sécurité sanitaire comme dans les pays développés
- Le défi d'améliorer sa compétitivité mondiale et de contribuer dans la production académique et la recherche scientifique.

### **3. La pandémie du COVID - 19**

#### **3.1. La Pandémie du COVID-19, un nouveau contexte pour l'Université: culture, paradigmes, standards**

##### **3.1.1. COVID-19 et enseignement supérieur : apprendre à désapprendre pour construire l'éducation de demain<sup>29</sup>**

L'UNESCO estime que plus d'1,5 milliard d'élèves et d'étudiants dans 165 pays ne sont plus scolarisés à cause du COVID-19. La pandémie a obligé la communauté universitaire dans le monde entier à explorer de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage, notamment au travers de l'enseignement à distance et en ligne. Cela s'est avéré difficile à la fois pour les étudiants et les enseignants, qui doivent non seulement faire face aux difficultés émotionnelles, physiques et économiques posées par la pandémie mais aussi faire de leur mieux pour freiner la propagation du virus. L'avenir est incertain pour tous, et tout particulièrement pour les millions d'étudiants qui doivent obtenir leur diplôme cette année et qui seront confrontés à un monde économiquement paralysé par la pandémie de coronavirus (Organisation des Nations Unies, 2020).

**Dans la série « COVID-19 et enseignement supérieur », l'Impact Universitaire des Nations Unies (UNAI) s'adresse aux étudiants, éducateurs et chercheurs de différentes régions du monde pour savoir**

---

<sup>28</sup> David Gilles (2013), Capacités dynamiques : Le cas de Hyundai-kia, Revue française de gestion industrielle, Association française de gestion industrielle, 32 (3), pp. 7-28.

<sup>29</sup> Organisation des Nations Unies (2020), COVID-19 et enseignement supérieur : apprendre à désapprendre pour construire l'éducation de demain, COVID-19 et enseignement supérieur, 25 aug

comment le COVID-19 les a touchés et la façon dont ils font face à ces changements. La série met également en lumière les leçons tirées du confinement mondial ainsi que les retombées positives potentielles pour l'enseignement supérieur.

Lors de la Conférence marquant les 10 ans de l'Impact Universitaire des Nations Unies (UNAI), en Inde, s'est tenue en novembre dernier une discussion intitulée « Opportunités et stratégies d'efforts concertés pour l'enseignement supérieur dans les économies émergentes ». Nous étions alors loin d'imaginer l'urgence de « changements en faveur d'une approche collaborative de la qualité et de la durabilité dans l'enseignement supérieur » face à la pandémie de Covid-19, dont l'arrivée a jeté le trouble et l'incertitude dans tous les domaines de la vie, y compris l'éducation.

Le nouveau coronavirus a une incidence sur le travail, l'éducation, l'énergie, l'agriculture et d'autres secteurs de l'économie mondiale, parmi lesquels le bien-être émotionnel de la population. Les universités et autres institutions de l'enseignement supérieur (IES) ne sont pas épargnées. Selon un article récent, près de 1,3 milliard de collégiens, de lycéens et d'étudiants sont dans l'incapacité de se rendre dans leur établissement. Les conséquences sur l'enseignement partout dans le monde pourraient être considérables. L'UNESCO estime actuellement ce chiffre à plus de 1,5 milliard.

Le Rapport de l'ICEF Monitor publié le 15 avril 2020 met en évidence les répercussions financières de la pandémie sur l'enseignement supérieur. Si elle dure tout un trimestre, de graves conséquences à court et long terme sont à craindre, dont une baisse des inscriptions et des revenus générés par les frais de scolarité (Organisation des Nations Unies, 2020).

La crise actuelle pèse relativement lourd sur l'économie. Selon le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU (DAES), la pandémie de Covid-19 pourrait provoquer une contraction de l'économie mondiale de près de 1 % d'ici la fin de l'année. L'Organisation internationale du travail (OIT), quant à elle, prévoit entre 5,3 et 24,7 millions de nouveaux chômeurs dans le monde. D'après l'Organisation mondiale du commerce (OMC), on peut s'attendre à une baisse du commerce international comprise entre 13 et 32 % en

2020. La récession pourrait atteindre les IES à plusieurs égards, concernant notamment une réduction des perspectives professionnelles pour les jeunes diplômés devant arriver sur le marché du travail au cours des prochains mois, des difficultés liées au règlement des frais de scolarité ou encore l'incapacité des gouvernements à maintenir à hauteur de leurs engagements le financement des institutions subventionnées. Surtout, on pourrait voir évoluer les préférences des étudiants au profit de certaines filières et modalités d'enseignement. Même si l'impact de la crise pourra varier d'un contexte à l'autre, il devrait s'avérer assez important du point de vue des études supérieures.

Un rapport de l'EAIE établi à partir des données recueillies auprès de 805 employés de l'enseignement supérieur de 38 pays européens fait ressortir des inquiétudes liées aux effets de la crise à court et long terme dans des domaines comme la réponse à la crise, la planification à plus longue échéance, la gestion des partenariats, la mobilité des étudiants, les technologies et l'efficacité de la communication avec les parties prenantes. Dans de nombreux pays, la crise pourrait avoir un impact considérable sur la mobilité internationale des étudiants. D'après une récente enquête de l'Institut de l'enseignement international (IIE), qui s'intéresse à la mobilité étudiante entre les États-Unis et la Chine, les échanges universitaires internationaux subiront probablement des effets à long terme, parmi lesquels une baisse du nombre de partenariats étrangers et d'étudiants choisissant de s'expatrier. Cette tendance pourrait également concerner les IES des économies émergentes, qui attirent de nombreux jeunes des pays à faible revenu en quête de solutions abordables pour suivre leurs études. La crise actuelle changera de façon durable la manière dont les institutions envisagent et pratiquent l'enseignement à l'international. Du côté de l'Australie, KPMG prévoit des changements majeurs du point de vue des universités, dont un passage des cours magistraux classiques à l'apprentissage en ligne, des efforts concentrés sur la réduction des coûts, la recherche de nouveaux marchés et des formations davantage axées sur l'expérience étudiante.

**University World News** s'intéresse à l'impact de la pandémie sur les études supérieures en Afrique, qui compte près de 2000 établissements. Selon ses observations, le financement public des universités pourrait être considérablement diminué au profit d'autres secteurs comme la santé et le commerce. Des problèmes liés au règlement des frais de scolarité et au remboursement des prêts étudiants pourraient également compliquer la situation.

Une publication récente révèle des inquiétudes concernant les répercussions possibles d'un recul de l'emploi et d'une baisse des revenus sur l'enseignement supérieur en Inde, où le chômage pourrait atteindre 30 % d'ici la fin avril 2020. Nombre de jeunes diplômés craignent déjà que leurs employeurs ne rétractent leur offre. À long terme, la capacité des étudiants ou de leurs parents à régler les frais de scolarité sera par ailleurs affectée. Selon un rapport de KPMG Inde, la crise pourrait toucher environ 37,5 millions d'étudiants et 1,4 million de professeurs et autres salariés des universités du pays. Le climat d'incertitude auquel font face près de 5 millions de candidats à l'université pourrait également influencer le futur des admissions et inscriptions dans les établissements indiens.

Cinq types de changements sont attendus : (1) ceux nécessitant une action immédiate dans un souci de continuité de l'enseignement et de la recherche ; (2) ceux visant à préserver l'emploi des étudiants déjà pourvus d'un poste ou susceptibles de le devenir au cours des prochains mois ; (3) les transformations à long terme découlant du changement soudain d'organisation, de fonctionnement et de ressources ; (4) ceux concernant une adaptation du fonctionnement des IES par rapport à la capacité des parents et des étudiants à s'acquitter des frais de scolarité ; et (5) ceux requis à plus grande échelle pour réguler et maintenir un enseignement supérieur de qualité en cette période de transition.

Les défis soulevés par la crise actuelle et son évolution appellent des modèles innovants de coopération transfrontalière et intersectorielle. La Coalition mondiale pour l'éducation lancée par l'UNESCO vise à favoriser les possibilités d'apprentissage inclusif pour les enfants et les jeunes en cette période de perturbation de l'éducation. Des partenariats semblables à l'échelle nationale et mondiale sont souhaitables afin de veiller au maintien de systèmes éducatifs ouverts, flexibles et adéquats en temps de crise. Le système des Nations Unies et les autres agences internationales pourraient tenir lieu d'agrégateur. Cependant, le monde a besoin de gouvernements assurant leur rôle de chefs de file du financement des IES et du concours du secteur privé, source d'emploi pour les jeunes diplômés.

Pour répondre de façon adaptée à l'émergence de nouveaux défis, les IES doivent placer la qualité, la pertinence et la flexibilité au centre de leurs efforts. Dans cette optique, les acteurs isolés et les institutions autonomes doivent se défaire d'une conception ordinaire de la planification des programmes et de leur mise

en œuvre. Une analyse de McKinsey préconise une approche mieux coordonnée et davantage axée sur la coopération grâce à un « centre névralgique intégré ». Il est intéressant de noter que ce mode d'organisation ne concerne pas seulement le personnel administratif, les professeurs, les étudiants et les employeurs. Il intègre également le rôle des fournisseurs de services financiers, des États et des autres entités internationales.

Les défis actuels présentent des aspects positifs. Un article récent du *Times Higher Education* revient sur l'impact des récessions précédentes sur le chômage et les inscriptions universitaires en Grande-Bretagne, et envisage un scénario futur dans lequel on assisterait à une hausse des inscriptions du fait de l'émergence d'opportunités dans l'après-crise. Il est important de noter, cependant, que nous traversons une crise économique sans précédent eu égard à sa nature et à l'existence de technologies facilitant l'accès à de nouvelles formes d'enseignement pour un coût relativement moindre. La situation actuelle pourrait donner lieu à divers scénarios, et ce, pour trois raisons : (1) étant donnée la menace pesant sur la santé publique, de nombreux secteurs ou industries classiques pourraient connaître des transformations majeures des habitudes de consommation, concernant notamment la nature et le volume de la demande ; (2) après avoir découvert d'autres modèles éducatifs à moindre coût, les étudiants pourraient se montrer réticents quant à un retour vers un enseignement traditionnel ; (3) les changements intervenus dans le domaine professionnel pourraient encourager les travailleurs à tirer profit de leur polyvalence pour se reconvertir-des cadres de l'aviation ou de l'hôtellerie, par exemple, seraient à même de postuler dans des secteurs faisant appel à des connaissances, des compétences et des personnalités similaires. Partant de cela, il est possible d'envisager la transformation des études supérieures tant sur le plan des programmes que des modèles d'enseignement (**Organisation des Nations Unies (2020), COVID-19 et enseignement supérieur : apprendre à désapprendre pour construire l'éducation de demain, COVID-19 et enseignement supérieur**). Nous trouvons cette analyse plus pertinente et globale qui mérite d'être prise comme feuille de route parce qu'elle émane d'une institution mondiale très crédible. L'université algérienne est appelée à se mondialiser pour profiter des mobilités, des expériences et des productions afin de forger son management stratégique et sa compétitivité internationale.

#### **4. Les Acronymes du mot « COVID-19 »**

Souvent les organisations et institutions se rétractent devant les phénomènes et ne réagissent pas rapidement, ce qui révèle une anomalie et impacte négativement leur dynamique. Or, nous savons que l'environnement n'est pas linéaire ni stable. L'université devait comprendre que sa force réside dans la transformation des menaces en opportunités et dans la veille proactive, telle est notre démarche proposée et qui cadre avec notre vision managériale et stratégique.

**C : compétence**: quels rôles pour les ressources humaines lors de cette pandémie ?

**O : opportunité** : quelle attitude de réflexion pour faire face aux défis, enjeux et menaces?

**V : vecteur**: quelles mesures, quels dispositifs et modèle de changement, de rupture, d'innovation ?

**I : internationalisation**: quel regard, quelle stratégie pour l'intégration aux normes et standards universels?

**D : développement** : quelles décisions prises pour des projets innovants, des fusions avec les entreprises, des partenariats internationaux ?

#### **4.1. Les Opportunités de l'Université à l'ère du Covid-19**

**Il y a un proverbe qui dit : « la vie est un ensemble d'opportunités que peu en perçoivent qu'il s'agit bien d'elles ».**

Ce qu'il faut comprendre, c'est que les contraintes internes à l'organisation peuvent être contrôlées, gérées, canalisées ou différées, mais la pression extérieure exercée par l'environnement échappe au champ de visibilité de ces organisations, ce qui les positionne dans l'attente, l'étonnement et surtout la **myopie** terme cible de Kenichi Ohmae (1990) qui s'adresse aux managers du siècle. Dans notre cas l'université algérienne a subi profondément la crise de la pandémie, ce qui l'incite à inverser cette équation sachant que la mondialisation a effacé les frontières et par conséquent les perspectives dépendront des capacités de résilience et d'innovation

- Le monde entier redécouvre la place de l'université dans le développement et la conduite des transitions
- Le monde entier recourt à l'interdépendance de la collaboration scientifique
- Le pays renferme des universités implantées sur tout le territoire
- La communauté universitaire est une ressource stratégique pour jouer un rôle déterminant dans l'émergence du pays sur la scène mondiale
- La politique économique « hors pétrole » de l'Etat sollicite vivement le partenariat stratégique des universités

- Le 21<sup>è</sup> siècle sera structuré autour de la technologie, de l'économie et la science dont le pivot est l'université

## **V - La Stratégie après Covid-19**

Sans stratégie, ni vision, l'université algérienne a longtemps vécue sur une gestion bureaucratique et quantitative sans ancrage sur les standards mondiaux, ce qui s'est révélé lors de cette pandémie Covid-19. Nous proposons une stratégie innovante qui reprend la situation réelle de l'université algérienne selon des indicateurs croisés et nous nous positionnons dans une perspective structurante et transitionnelle.

### **1. Mise en œuvre**

5C : Comprendre / Contexte, Culture, Compétence, Compétitivité, Concurrence

5D : Transformation / Digitalisation, Défi, Dynamique, Déploiement, Développement

5E : Piliers / Etat, Economie, Ecosystème, Entreprise-Université, Enjeux

5I : Manœuvres / Investissement, Information, Identité, Innovation, Intégration

5M : Gouvernance / Management, Multidisciplinarité, Modèle, Mondialisation, Marché

5R : Intégration / Rupture, Réorganisation, Ressources, Recherche, Rentabilité

### **2. L'Université après la crise du COVID-19: La nouvelle donne de gestion**

S'adapter au nouveau contexte signifie pour l'université algérienne d'intégrer les nouveaux paradigmes de l'environnement dynamique et complexe, et s'imprégner des expériences positives et innovantes à l'échelle du monde pour un retour à la normalité et la stabilité après avoir vécue cette tempête catastrophique de la pandémie. Gérer les nouvelles variables avec une nouvelle approche et des pratiques plus actualisées consiste à avaliser l'impérieuse rupture avec les anciennes valeurs, concepts et croyances. Mobiliser la communauté universitaire autour des projets actualisés et nouveaux représente le préalable pour une gouvernance plus stimulante, responsable et visionnaire et garante d'une transition réussie.

- Temps, Nombre, Espace

- Qualité, Synergies, Innovation

- Pandémie, Paradigmes, Compétitivité

- Transitions, Décentralisation, Résilience

### **3. L'Université face aux caractéristiques de l'environnement mondial: contraintes**

Comprendre la dynamique de l'environnement, c'est l'apprivoiser, l'accompagner et s'y adapter tout en continuant à se développer, à performer et innover. L'université algérienne va vivre et s'accommoder avec ces quatre paradigmes et donc, réapprendre à travailler avec ces composantes et les introduire dans son agenda et ses perspectives afin d'assurer l'efficacité de ses activités et projets.

La volatilité: l'inconstance des situations qui peuvent évoluer de manière imprévisible et rapide.

L'incertitude: les situations que l'on ne peut prédire, des résultats espérés mais non garantis, des effets de surprises possibles

La complexité: nombre croissant d'interactions, souvent dynamiques des composants

L'ambiguïté : la difficulté de distinguer sans risque de se tromper

(Source: Christian Hohmann)

#### **4..Top 10 des compétences pour 2025 (Forum Economique Mondial, 2020)**

L'université est un creuset de futurs cadres et compétences qui serviront et détermineront le niveau de développement des structures, des organisations et institutions. Se projeter dans l'avenir est une démarche dynamique stratégique qui anime l'esprit de concurrence, de compétitivité, de mondialisation et de leadership. Connaître les tendances futures des profils des compétences permet à l'université de recadrer ses plans et politiques et d'engager les mutations nécessaires pour les adapter avec les outils méthodologiques de la compétitivité.

#### **Type de compétences (Type of skill)**

Problem solving : 1- Analytical thinking and innovation, 3 - complex problem-solving, 4 - critical thinking and analysis, 5 - creativity and initiative, 10 - Reasoning, problem-solving and ideation

Self management (autogestion) : 2 - Active learning and learning strategy , 9 - Resilience, stress tolerance and flexibility

Working with people : 6 - Leadership and social influence

Technology use and development : 7 Technology use, monitoring and control, 8 – Technology design and programming

#### **5. Le 21<sup>è</sup> siècle: quelle université algérienne?**

L'université algérienne est libre de choisir son positionnement sur l'échiquier mondial surtout que la pandémie Covid-19 a ouvert le bal grand ouvert aux organisations pour trouver les alternatives les plus adaptées. Cette opportunité sans précédent a mis à rude épreuve et à l'échelle du globe, l'ensemble des



universités pour initier leur potentiel de ressources et compétences et leur savoir-faire, ce qui a développé chez elles plus d'autonomie et de prise de risque qui sont vitales pour leur fonctionnement. Donc, l'heure des choix a sonné et la course est ouverte dans un contexte où les règles de jeu sont en phase de recomposition, ce qui permet à l'université de revoir ses atouts et de réguler ses dysfonctionnements tout en développant des stratégies réelles et innovantes dans le cadre d'une vision future globale

- Pilote de la société du savoir
- Leader de la gouvernance globale
- Mondialisée avec une identité
- Partenaire avec tous les secteurs
- Protectrice des valeurs
- Pôle des scientifiques et de la pensée stratégique
- Engagée dans la résolution des problèmes mondiaux (les risques, les enjeux, les défis, les incertitudes)
- Digitalisée et innovante
- Visionnaire et futuriste
- Moteur de l'économie et créatrice de la valeur

## **5.1. L'Art du management au service de l'université du futur**

### **5.1.1. Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage<sup>30</sup>**

Depuis une dizaine d'années, les sciences de gestion connaissent une évolution profonde. En effet, initialement centrés sur une vision "représentationniste" des outils (Lorino, 2002 ; Vernant, 2005 ; Lorino, 2005), les cadres théoriques s'orientent de plus en plus vers un prisme socio-cognitif. Adoptant une posture pragmatique, sémiotique, actionnaliste ou structurationniste, certains chercheurs ne voient plus dans l'outil une représentation du réel ou un levier à la rationalité des acteurs. Engagés dans une authentique rupture paradigmatique, ils considèrent l'outillage des gestionnaires comme un ensemble d'instruments et un vecteur d'apprentissage. (De Vaujany, F.X. 2006),

Si Peter Drucker considère le management comme une fonction essentielle et capitale de notre société, nous ne pouvons que développer cette citation en se basant sur notre système de pensée. Le monde

---

<sup>30</sup>De Vaujany, F.X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, in *Management & Avenir*, 3, no 9, pp. 109

actuel est en crise, une vraie fissure ou cassure dans la structure globale de la société humaine. Quelle attitude à prendre ? Et comment agir ?

Nous adoptons une approche solution fondée sur l'art du management pour innover et trouver les alternatives. L'art a une dimension psychologique qui intéresse toute l'humanité, ce qui assure l'attractivité des gens et des institutions à adopter les démarches qui viennent de ce domaine très apprécié pour sa neutralité, sa vision et sa globalité. L'art du management possède cette capacité de contourner les blocages et les goulots d'étranglement, en initiant par ses techniques et méthodes basées sur l'analyse de nouvelles pistes, voies, et divers espaces. D'une autre manière, l'art du management crée sa propre pérennité et sa résilience pour faire fonctionner les organisations et les sociétés, en situation de stabilité et de crise.

L'art du management consiste donc à mobiliser ressources humaines et organisations avec ingéniosité pour les mener à créer la richesse, la valeur et l'excellence qui satisfont les attentes. L'art du management est capable de se métamorphoser grâce à sa flexibilité dans l'accompagnement de l'environnement changeant. La créativité du management se manifeste fortement dans sa capacité à saisir les opportunités et menaces dans cet amalgame, ce chaos et tragédie pandémique, et c'est là que réside son art à traduire les signaux et les données qui serviront à concocter ou conceptualiser de nouveaux paradigmes et concepts qui transcenderont ses perturbations et menaces. Mais l'impact de cet art devient plus visible quand il mobilise les points forts, les rassemble et crée une partition solennelle et rythmique selon les enjeux et les défis, la situation et le contexte, le temps et l'espace, pour ouvrir des perspectives malgré ses impasses et dérèglements. Le management s'impose comme une œuvre d'art qui sert à guider et gérer, orienter et piloter, tirer et pousser les ressources humaines et les organisations par son savoir faire dynamique qui s'adapte avec les phénomènes et situations, les réalités et conditions, pour les tester, les mettre à l'épreuve et les faire fonctionner avec un but et des résultats.

L'art du management tient sa force et sa légitimité de sa capacité à manier les composantes managériales et composantes fonctionnelles selon un processus à déterminer selon diverses dynamiques qui se préparent, se présente ou qui font irruption à l'improviste comme c'est le cas de la pandémie du COVID19. . Ce qui confère au management son statut de discipline d'art, c'est sa compétence à gérer l'opérationnel, et le fonctionnel tout en restant stratégique pour scruter les horizons et le long terme.

Enfin, l'art du management se défend par son recours constant à s'allier à la science pour explorer, chercher, expérimenter et théoriser ses partitions en optant pour la multidisciplinarité, le multiculturel, le multi-local, la diversité, l'ouverture, Il construit avec la science des remparts de dépendance et de complémentarité pour immuniser sa pérennité et sa résilience.

## **Conclusion**

La pandémie Covid-19 a paralysé l'université algérienne, frappé l'économie du pays et menacé la sécurité humaine sans commune mesure. La problématique de cette pandémie se conjugue avec celle de l'économie et de la digitalisation, d'où le besoin des capacités dynamiques, et celles des ressources et compétences de cette institution non seulement pour comprendre le phénomène de la pandémie, mais aussi pour élaborer une vision globale et des stratégies urgentes d'action et pour le long terme afin de mettre fin aux fatalités diverses de retard et de dérive que l'université algérienne a apprivoisées comme seconde nature. Comme la pandémie Covid-19 est encore dynamique, expansionniste, menaçante et complexe, nous ne pouvons pas prétendre identifier tout ses impacts sur l'université mais nous essayons de comprendre sa part dans la crise, afin de pouvoir expliquer et interpréter à la communauté universitaire les phénomènes réels, les paradigmes et les variables qui ont émergé suite à cette pandémie. Nous avons abouti aux premiers résultats significatifs et encourageants qui se manifestent par une réappropriation des initiatives propres à l'université, son adhésion aux processus d'adaptation entamés à l'échelle mondiale, ce qui augure d'une bonne réactivité à l'environnement, mais aussi l'accélération du processus de numérisation ainsi que la mobilisation des ressources et compétences disponibles, ce qui révèle une compréhension des enjeux à l'ère de la mondialisation et de la pandémie Covid-19. Il y a eu aussi la réadaptation des outils de gestion et d'organisation par rapport aux menaces de la pandémie, ce qui signifie une remise en question du management et une attention accordée à la mise en pratiques de stratégies diverses. Il faut relever certaines innovations qui s'inscrivent dans la performance de l'université productrice de la connaissance et de la valeur. Enfin, nous constatons la prise de conscience à l'égard d'une vision globale compte tenu de la globalisation de la pandémie Covid-19 et les défis du 21<sup>è</sup> siècle pour la science, l'innovation et la compétitivité.

Nous relevons que l'université algérienne a mobilisé intensément et de manière réfléchie son expérience autonome pour s'adapter aux aléas de cette crise. Mais les pratiques bureaucratiques et l'absence de vision et de veille ont influé intensément et négativement sur l'adaptation,

l'accompagnement et la compétitivité dans ce contexte de pandémie, bien que le pays n'a pas été assez touché comparativement à d'autres pays industrialisés et développés qui n'arrivent plus à voir le bout du tunnel.

L'université algérienne doit faire une rupture radicale avec les modes de gestion et d'organisation qui l'engluaient dans le court terme et la défensive, c'est-à-dire une université myope, en crise et non compétitive sur le plan international.

Les nouveaux rôles que l'université devait acquérir dans cette nouvelle situation de menace aggravée, nécessite la mobilisation de son système de pensée et de réflexion en relation avec ces défis et enjeux pour passer au stade de la mondialisation, par la performance et l'innovation et le management stratégique.

La vision stratégique de sortie de crise de cette pandémie, consiste à innover un processus qui aligne les différentes universités du pays sur les standards internationaux, et la diversification des solutions au niveau local, surtout que la nouvelle politique de déploiement des pôles industriels sur le territoire intègre l'université comme acteur stratégique majeur.

L'Université Belhadj Bouchaib - Ain Témouchent a donné l'exemple par l'intégration de cette pandémie dans sa stratégie de transition, la sensibilisation de la communauté universitaire sur les menaces et surtout, par le recours à sa propre communauté pour amorcer un changement voulu. Cette action offensive signifie la prise d'un virage innovateur par cette institution locale qui développe la pensée globale et anticipe de se positionner parmi les leaders. L'organisation de ce colloque international révèle l'existence dans cette université d'un potentiel de facteurs clés de succès concurrentiel et un management numérique qui renseigne sur la veille stratégique et technologique structurée dans cette institution visionnaire. Nous considérons que la présence des activités internationales de cette université sur les réseaux numériques est une démarche de marketing très avantageuse pour sa compétitivité. Les perspectives restent ouvertes pour faire d'autres analyses tant que la pandémie Covid-19 continue de frapper et de s'imposer dans la durée, ce qui augure d'un nouveau champ de recherche sur ce phénomène en relation avec les activités de l'université.

### **Bibliographie et sitographie :**

- Bidart, C& Mendez, A. (2016), Un système d'analyse qualitative des processus dans les sciences sociales : l'exemple de la mutation d'une organisation, Didier DEMAZIERE et Morgan JOUVENET

- (eds). Andrew Abbott et l'héritage de l'école de Chicago, 2, EHESS, Coll. En temps & lieux. pp. 217-231. 2016. halshs-01386588, submitted on 23 Nov 2016. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01386588>
- Allard-Poesi, F & Loilier, T (2012), Qu'est-ce que la critique en Sciences du Management ? Que pourrait-elle être ? Economies & Sociétés, 2009, pp. 1975-1999. hal-00738076. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00738076>, Submitted on 3 Oct 2012.
  - Antoine-Faure, M. (2020), Théorie néo-institutionnelle : une approche pluridisciplinaire des organisations, dans Sciences Eco, Oeconomicus, 7 septembre, <https://oeconomicus.fr/theorie-ner-institutionnelle-une-approche-pluridisciplinaire-des-organisations>.
  - Collective « Slow Science » (2020), Réinventons l'enseignement supérieur après la pandémie : un manifeste slow science, 39/documenter l'université qui lutte, p. 151-174. <https://doi.org/10.4000/traces.11974>
  - Chanal, V.(2008), La stratégie en pratiques, Géraldine Schmidt. Management, Fondements et renouvellements, Editions Sciences Humaines, pp. 42-50. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00368423>, submitted on 16 Mar 2009
  - Hohmann, C. (1998), Qu'est ce que VUCA ? <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/prospective/a-propos-de-prospective/587-quest-ce-que-vuca>
  - MOPERTO, (2016), VUCA est un acronyme à connaître dans le management de projet, les affaires, les armées et l'enseignement, ..., 6 mai. <https://dantotsupm.com/2016/05/06/terminologie-a-la-mode-dans-le-management-de-projet-comme-ailleurs-vuca/>
  - Pereira Pùndrich Aline, Brunel Olivier & Barin Cruz Luciano (2012), Les dimensions des crises: analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle, Sciences de l'Homme et de la Société, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00665560>  
Soumis le : jeudi 2 février 2012 - 11:28:09, Dernière modification le : lundi 10 février 2020 - 12:17:08.  
Archivage à long terme le : jeudi 3 mai 2012 - 02:31:12
  - Roux-Dufort, C. (2000), la gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations, Paris : De Boeck & Larcier.
  - Lagadec, P. (1991), La gestion des crises, Paris : McGraw Hill.
  - Journée, B & Raulet-Croset, N., (2008), Le concept de situation : Contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude, AIMS, 1. Vol 11/pages 27 à 55. <https://www.cairn.info/revue-management-2008-1-page-27.htm>.
  - Tiétart, R-A et coll, (2007), Méthodes de recherche en management, 3è édition, Editions Dunod, Paris.
  - IACE (Instauring an Advocacy Champion for Economy) (2017), Présentation des résultats du rapport mondial sur la compétitivité 2017-2018 WEF., La Maison de l'entreprise, 27 septembre. <https://www.iace.tn/resultats-rapport-mondial-competitivite-2017-2018/>
  - Gagnon, G. (2020), Huit obstacles qui freinent la réflexion stratégique, Stratégie, Management, Gestion HEC Montréal, Canada, Publié le 13 nov. 2020. <https://www.revuegestion.ca/huit-obstacles-qui-freinent-la-reflexion-strategique>
  - Gagnon, G. (2020), Des modèles mentaux pour développer votre réflexion stratégique, Gestion HEC Montréal, Canada, Publié le 16. déc.2020. <https://www.revuegestion.ca/des-modeles-mentaux-pour-developper-votre-reflexion-strategique>

- Marin-Gelot, D. (2015), Repenser le management, Une urgence à l'ère du numérique, Management stratégie, Editions Maxima, France. <https://www.aerial-group.com/wp-content/uploads/2015/11/CP-martin-gelot-repenserlemanagement.pdf>
- De vaujany, F.X. (2005), De la pertinence d'une réflexion sur le management des outils et objets de gestion, ResearchGate, Janvier. [https://www.researchgate.net/publication/285640263\\_De\\_la\\_pertinence\\_d'une\\_reflexion\\_sur\\_le\\_management\\_des\\_objets\\_et\\_outils\\_de\\_gestion](https://www.researchgate.net/publication/285640263_De_la_pertinence_d'une_reflexion_sur_le_management_des_objets_et_outils_de_gestion)
- Hertrich, S & Mayrhofer, U. (2011), Point de vue, Proposition d'une approche dynamique de la méthode des cas, Revue des cas en gestion (RCG), no 6, juin. [www.revuecasgestion.com](http://www.revuecasgestion.com)
- Morin, E. (2015), Au-delà du réductionnisme et du holisme : la complexité du global, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, pp. 441-447. <https://books.openedition.org/editionsmsmh/4796?lang=fr>
- De Vaujany, F.X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, in Management & Avenir, 3, no 9, pp. 109-126. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-3-page-109.htm>
- Organisation des Nations Unies. (2020), COVID-19 et enseignement supérieur : apprendre à désapprendre pour construire l'éducation de demain, , COVID-19 et enseignement supérieur, 25 aout. <https://www.un.org/fr/impact-universitaire/covid-19-et-enseignement-sup%C3%A9rieur-apprendre-%C3%A0-d%C3%A9sapprendre-pour-construire-l>
- L'université de Genève, Université numérique, stratégie numérique, Suisse. <https://www.unige.ch/numerique/fr/strategie-numerique/strategie-numerique/>
- Journée, B & Raulet-Croset, N. (2008), Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude, AIMS, 1 Vol.11, pp. 27-55. <https://www.cairn.info/revue-management-2008-1-page-27-hm>.
- David Gilles (2013), Capacités dynamiques : Le cas de Hyundai-kia, Revue française de gestion industrielle, Association française de gestion industrielle, 32 (3), pp. 7-28. Hal-00880409. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00880409>, Submitted on 7 Nov 2013