

L'université Algérienne : la nécessité d'une réflexion sur un modèle propre de management.

Quotidien d'Oran, 02Janvier2022

Abdellatif MEGNOUNIF

Professeur, Université de Tlemcen

« Ce que je cherche par un bon management ou une bonne gouvernance de l'université, c'est faire en sorte que le génie des universitaires, de ses équipes, la qualité de ses équipes plus l'organisation dont s'est dotée l'université, plus les moyens qu'elle a réussi à récupérer permet à cette université de donner le mieux d'elle-même : c'est-à-dire de prétendre à et d'atteindre la meilleure qualité dont elle est capable ». Axel KAHN, Médecin, Chercheur et Président de l'Université Paris Descartes. 11 juin 2010.

Depuis le temps des temps, l'université est considérée comme le lieu privilégiée où on puise les connaissances, les savoirs, les savoirs faire et les savoirs êtres. Quelles que soient les conditions environnantes, l'université occupera toujours cette position de leadership permettant de tirer avec elle, tout le développement d'un pays. En tant qu'ex responsable d'une université, je disais toujours que je peux fournir à la communauté, à n'importe quel moment et n'importe quel endroit, des compétences dans n'importe quel domaine de la société. Et quelles compétences ! La ressource « compétence » est aujourd'hui plus précieuse que jamais, qui fournit un avantage concurrentiel, elle est conçue aujourd'hui comme un levier indispensable, dans tous les domaines, afin de maintenir un avantage d'existence d'abord puis concurrentiel ensuite dans le contexte économique, technologique et social. Aucune autre institution ne pourra rivaliser avec l'université tant dans la diversité et la grande qualité de ses compétences que dans la disponibilité de matériels aussi diversifiés que de pointe. Ce n'est pas pour rien que les décideurs des autres secteurs, s'approchent de plus en plus de l'université non seulement pour leur CV mais aussi pour les prestations que peut leur apporter. L'université restera toujours debout même après le passage de très grands séismes de toutes natures (économiques, politiques, sociales, ...). Elle est si bien conçue antisismique qu'elle continuera à fonctionner, plutôt elle continuera à servir la communauté en la guidant vers son développement et son évolution, alors que peut être d'autres institutions qui paraissent solides disparaîtront à la moindre secousse sismique. En d'autres termes, il y a et il y aura toujours l'université. Là où on côtoie, au quotidien et pour plus de trente années (la durée de travail dans la fonction publique), des milliers d'étudiants, d'enseignants et de travailleurs. Cette université qu'on aime tellement puisqu'on y passe toute une vie à la travailler et à la servir. Elle restera très chère à nous, quelques soient les priorités. Elle servira de levier pour le démarrage de toute une civilisation.

Qu'en est-il pour l'université algérienne ? cette université qui reste relativement jeune, de par son existence, a connu, comme tout autre système des points forts et des points faibles, des opportunités et des risques. Mais je dirais qu'à travers le temps, on n'a pas saisi beaucoup d'opportunités, au contraire on a rencontré beaucoup de risques qu'on n'a jamais essayé de les prendre en charge sérieusement et de façon réfléchie. Bien que l'état ait investi énormément dans l'université (financièrement, matériellement, humainement, ...) le résultat reste insuffisant, je dirais même décevant étant très jaloux de mon université. Il suffit d'écouter comment on parle de l'université à l'extérieur pour comprendre sa position dans la société. Dans cette société, l'université doit se trouver au cœur de demandes diversifiées : recherche toujours plus fine, formation répondant aux attentes de la société, formation ouvrant de réelles perspectives aux étudiants, valorisation de la recherche (dialogue entreprises-université), demandes citoyennes posées par les défis sociotechniques (dialogue recherche-société)... L'université se trouve donc à l'interconnexion de plusieurs systèmes d'objectifs différents mais complémentaires poussant le plus souvent à traiter l'instabilité, l'évolutivité et la complexité qui en résultent. Alors où se situe le problème ? D'abord dans la complexité de l'université en tant que système fonctionnant pour des objectifs bien définis, dans la diversité de ses parties prenantes (responsables, enseignants, étudiants, personnel administratif, les parents d'étudiants, le monde socio-économique...) et surtout dans la finalité tant attendue de satisfaire les besoins de toutes ses parties prenantes. L'université est l'un des rares systèmes où le client est confondu avec le propriétaire et l'utilisateur, où l'utilisateur peut être propriétaire, ce qui rend notre système « université » encore plus complexe. L'université forme ses propres formateurs, ses propres responsables, son produit est réinjecté à sa sortie dans le système lui-même. Le plus souvent, le produit est réinjecté dans la même université de formation et de diplomation. Est-ce une bonne solution ? Donc je dirais d'une façon générale, le problème de l'université algérienne se situe essentiellement dans son côté managérial, dans son sens le plus large. Il faut absolument revoir le système de management dans sa vision globale (ressources humaines, infrastructures, finances, ...). Car on ne peut dissocier la gestion d'un budget, d'une formation pédagogique, d'un conseil scientifique, on ne peut pas les dissocier du choix d'un recteur, d'un doyen, du recrutement d'enseignants, du fonctionnement d'un conseil d'administration, etc... Tout est lié et tout doit être étudié et conçu selon ce concept ensembliste, globaliste. Notre grand problème dans ce management est que souvent les interfaces qui existent entre les différents composants de l'université ne sont pas bien étudiées. On a tendance à « bricoler » pour trouver des solutions à des points spécifiques en ne considérant que ce point de façon isolé, sans se soucier de ses différentes interfaces. C'est bien de fournir des ambulances de dernière technologie aux cités universitaires pour des besoins de secours, mais quelle serait leur efficacité et leur durée de vie si on n'a pas pensé à former d'abord les ambulanciers, à les sensibiliser. C'est cette vision « locale » qui fragilise nos systèmes et les rend vulnérable. C'est ce que j'appelle l'approche « bottom-up » au lieu de celui, plus performant l'approche « top-down ». Autre point négatif (et il y en a des points négatifs), c'est l'absence totale d'un vrai modèle de management de l'université algérienne. Cette université qui a ses propres particularités doit être prise en charge selon ses besoins spécifiques, qui généralement diffèrent des besoins d'autres universités étrangères ou d'autres institutions non universitaires. A titre d'exemple, l'université de Tlemcen, avec le nombre de ses enseignants, étudiants et travailleurs (toute catégorie confondue, avec des exigences aussi diversifiées et sensibles), gère près du

quart de la population de la ville Tlemcen, elle-même (c'est l'équivalent d'une grande daïra). Cette université, avec ses 16 cités universitaires s'étale sur cinq campus se situant sur trois daïras différentes. D'où la nécessité de réflexion sur un modèle spécifique de management.

Stabilité ou Paix

La façon dont nous manageons aujourd'hui l'université algérienne n'obéit à aucune règle de management. On a tendance à agir uniquement en désamorçant des situations difficiles sinon explosives. Pas de temps pour la réflexion, pour la vision, pour la stratégie, pour la planification. En fait on est dans l'ancienne approche dite « Bottom-Up » où la notion de « deliver it now and fix it later » (le livrer maintenant et le fixer plus tard) reste très dépassée ces temps-ci et ne donne plus de résultats acceptables. A tous les niveaux de la hiérarchie, on se contente de jouer le « pompier » (que je respecte énormément) au lieu de s'occuper d'autres choses. Pour cette raison, les responsables passent plus de temps, si ce n'est tout le temps, à « stabiliser » les choses à l'intérieur des campus et des cités universitaires au point où le mot « stabilité » est devenu très populaire chez tous les composants de l'université, plus particulièrement chez les responsables du secteur, voire plus, il est devenu l'indicateur principal de réussite de management d'une université algérienne. Quel dommage. Où est la place de la formation, de la pédagogie, de la recherche, où est la position de l'université par rapport à son environnement ? Partant de ce constat, et vue ma modeste expérience dans le management de l'université (à tous les niveaux) je me permet d'exprimer dans ces petites colonnes le retour de mon expérience qui j'espère trouvera des oreilles attentives afin qu'on puisse hisser l'université algérienne vers des niveaux internationaux très appréciés et ceci chacun dans son petit coin. Je ne nie pas qu'il faut chercher la stabilité ou plutôt la « paix », mais il ne faut pas que ça soit notre seule et principal objectif (rôle du pompier). La stabilité ou la paix doit rester un préambule à une vision plus stratégique pour faire évoluer notre université. Elle doit être conçue et préparée bien en amont, elle doit être anticipée. J'utilise expressément le mot « paix » car, selon Dominique Pire, la paix est bien plus que l'absence de guerre ou de violence (définition par la négative). Elle consiste réellement en une ouverture, dans un geste de partage de points de vue. C'est une disposition bienveillante et réciproque (définition par l'affirmative). On parle actuellement de la paix positive. Tout le monde est responsable de cette paix. D'ailleurs, en écrivant ces quelques lignes, je me suis penché vers ce mot « PAIX » non pas pour répondre à une situation de violence mais plutôt l'utiliser pour exprimer des recommandations quant au bon management de l'université algérienne. Ce modèle algérien qu'on est en train de le concevoir et pourquoi pas le tester dans toutes nos universités (le modèle proposé reste valable à tous les niveaux, département, laboratoires, facultés, écoles, universités, ministère. J'utilise le mot université pour représenter toutes ces catégories). Ma réflexion tourne autour de quatre principes fondamentaux pouvant être très utiles pour le management de l'université. Les lettres initiales de ces principes forment le mot « PAIX » pour dire que le « P » c'est le « Participatif », la lettre « A » pour l'« anticipatif », la lettre « I » pour l'« initiative » et la lettre « X » pour le « retour d'expérience ». Bien sûr ces principes interagissent entre eux et ne peuvent exister séparément. C'est ça l'art de « manager » l'université et qui reste absent chez la plupart des responsables de nos universités.

P

articipatif. Un mot qu'on entend souvent dans le monde moderne du management et

qui a eu vraiment un impact très positif sur les résultats des objectifs tracés. Un responsable universitaire doit absolument impliquer ses collaborateurs dans le fonctionnement des institutions de l'enseignement supérieur et pourquoi pas dans la prise de décision. Ça permet d'éviter les risques (plusieurs personnes se trompent moins qu'une seule personne) et surtout de tisser des liens solides entre les composants de l'université et favoriser ainsi leur contribution positive et active à son développement. Bien sûr, on ne peut pas recourir au participatif sans avoir d'abord fixé la vision et les points stratégiques du top management de l'université. Combien de feuille de route, de vrais plans de développement on a vu dans nos universités. En étant très optimiste, je dirais très très peu. La plupart des responsables universitaires restent dans la fonction du « pompier » comme déjà souligné. Ne dit-on pas que « if you fail to plan than you are planning to fail » (si vous échouez à planifier alors vous êtes en train de planifier pour échouer). Et puis, une feuille de route ou bien un planning d'activités, même s'ils existent, ne sont pas uniquement des tableaux d'activités. C'est tout un système avec un cycle de vie bien défini (analyse des besoins, conception, réalisation, fonctionnement et mise en retraite) qui commence par analyser les besoins correctement en impliquant tous les composants de l'université. Ça nécessite une validation par un comité de suivi et de contrôle des activités sous la présidence du premier responsable de l'université. Combien de réunion sont programmées annuellement dans nos universités pour établir et discuter un planning (je parle de planning, je pouvais parler plus généralement du projet d'établissement), pour le valider par toutes les parties prenantes et surtout pour le suivre, le contrôler (deux opérations qu'on ne s'est jamais intéressés) et surtout l'évaluer afin de l'adapter et l'améliorer ? Quel est le rôle des différents conseils dans le participatif, les conseils et comités scientifiques, pédagogiques ? ...combien de réunion sont organisées annuellement avec les chefs de département de chaque faculté, avec les présidents des comités scientifiques des départements de chaque faculté, avec les délégués pédagogiques des étudiants d'une filière ou même d'un domaine, avec les associations des étudiants, avec les clubs scientifiques des étudiants, avec les partenaires sociaux enseignants et travailleurs ? ... Je dirais peut-être zéro réunion sinon les quelques réunions se feront toujours au « correctif » après un problème survenu à l'université. Un plan des différentes réunions s'impose alors. Avec le participatif, on peut inclure la communication qui restera le parent pauvre de tous nos universitaires, car on ne sait pas communiquer sinon même si on sait, on ne veut pas communiquer. Ne dit-on pas que communiquer est synonyme de confiance qui restera le facteur essentiel à la réussite. On doit aussi associer « l'écoute » afin d'arriver au partage et à la collaboration. Il faut associer le respect de l'autre. Mais, il faut faire attention, on dit souvent que « trop de participatif tue le participatif ». Il ne faut pas passer d'un extrême à un autre, ça peut conduire à un « brainstorming » désorganisé, où on peut ouvrir d'autres champs inutiles, n'importe qui dira n'importe quoi et fera n'importe quoi à n'importe quelle occasion, pour n'importe quelle finalité. C'est ici l'art du manager. Il faut, selon les situations, qu'il fasse la différence entre une route à un seul sens (pseudo participatif : du responsable vers ses

subordonnés) et une route à deux sens (vrai participatif : interactivité entre les deux). Enfin, le participatif n'a pas que des avantages, il peut y avoir des inconvénients. Certains composants de l'université ne voulant pas adhérer à la stratégie vont développer une résistance individuelle qui peut freiner l'évolution des activités.

Anticipatif. Il est vrai qu'on entend souvent dire que gérer c'est prévoir. Je dirais plutôt

que manager c'est anticiper. La prévision est souvent extrapolée à partir d'une base du passé pour se projeter sur le futur afin de donner une réponse et une seule, plus ou moins exacte et surtout fiable. On aimerait être dans le domaine de la certitude et choisir la solution. Par contre, l'anticipation, on est plutôt dans le domaine de l'incertitude, et il n'y aura pas une seule mais des solutions possibles. Dans ce cas, le manager préparera plusieurs plans d'actions parmi lesquels il choisira le plus approprié le moment venu compte tenu des nouvelles données. Son plan doit rester dynamique et on parlera de plan A, plan B, plan C etc... Si la prévision représente un rail du chemin de fer, l'anticipation, elle, serait la détection d'obstacles se trouvant sur les rails alors que le train est déjà lancé. Combien de responsables algériens d'universités sont dans l'anticipation ? Je vous laisse la réponse. Je dirais qu'on est complètement loin de l'anticipatif. En général dans notre gestion, nous ne connaissons pas « l'anticipatif » nous sommes plutôt dans le « correctif » (le pompier). Et dire que l'anticipatif est deux fois moins cher que le correctif où on perd non seulement l'équipement mais aussi le temps de son indisponibilité. Bien sûr il y a une étroite relation entre l'anticipatif et le participatif. Par petite expérience, anticiper à organiser des réunions avec les partenaires sociaux, non seulement nous a permis de gagner confiance les uns et les autres mais aussi d'échanger et de converger vers des idées et projets liés au projet d'établissement. Pourquoi attendre chaque année, à la même période la note du ministère pour commencer à organiser une activité lambda. On serait généralement à court de temps et on fera du n'importe quoi ou à la limite on reproduira le processus de l'année passée ? Qui empêchera le manager d'anticiper et de préparer correctement les dossiers à l'avance, comme ça à la demande de la hiérarchie ils seront prêts et bien réfléchis ? On parle aujourd'hui de « veille anticipative » qui permet non seulement de rechercher les informations mais surtout de les interpréter. Les interpréter de plus collectivement (participatif) permet de réduire le risque d'erreur, et enfin les sélectionner pour ne retenir que les informations qui ont une dimension anticipative. Ainsi la veille anticipative devrait être partie intégrante de l'action de gouvernance de l'université. Alors, anticiper, anticiper, anticiper.

Initiative. Actuellement, les plus grandes écoles et universités à travers le monde misent

sur l'apprentissage, l'employabilité, l'internationalisation et le renforcement des liens avec l'entreprise, afin d'arriver à l'excellence et permettre aux étudiants de concrétiser leur projet. L'évolution permanente et rapide des techniques et technologies, des outils, des réglementations...etc. imposent de relever le défi de la « bonne formation » dans l'enseignement supérieur. Ainsi la démarche se fonde sur la conviction que l'individu, et par suite le service dans lequel il s'insère, ne peut accomplir dignement sa tâche que dans un contexte favorisant l'autoresponsabilité qui ne peut s'exercer que si le professionnel disposera dans son champ de travail d'une liberté d'initiative à la hauteur de ses objectifs, de son engagement et de ses compétences. La capacité à dépasser les attentes et à proposer de nouvelles solutions est de plus en plus recherchée par les universités qui souhaitent développer une culture intrapreneuriale. Cette initiative sera plus efficace si elle est inscrite dans des projets collectifs clés. Elle l'est d'autant plus, si le manager crée un climat favorable à la prise d'initiatives en clarifiant les règles du jeu (encore par le participatif et l'anticipatif). La prise d'initiative est un phénomène complexe. S'il n'y a pas d'initiatives de la part des responsables, enseignants, étudiants, travailleurs, etc. c'est que l'université et son management ne sont pas stimulants. Alors, quelles sont les conditions pour déclencher les initiatives ? C'est là, le génie du manager. Toujours par petite expérience, il faut toujours faire confiance aux compétences existantes au sein de l'université à tous les niveaux. Il faut toujours regarder le verre à moitié plein. Un simple étudiant peut nous surprendre dans une décision pédagogique. Un agent de sécurité peut nous donner des idées innovantes pour gérer les flux à l'intérieur des campus. Il faut aussi accepter les erreurs commises lors des initiatives (bien sûr si ça ne génère pas de grandes pertes). L'initiative appliquée progressivement pourra être la meilleure solution pour minimiser les erreurs. Enfin, essayer d'encourager et de motiver les initiateurs.

X Retour d'expérience. Le retour d'expérience consiste à partager le bilan d'une

expérience dans un processus d'amélioration continue, en tirant des enseignements du passé afin d'optimiser les pratiques dans le futur. Partant de l'observation et l'analyse de l'expérience, on identifie les causes et les conséquences de la situation. Ces expériences qui peuvent être bonnes ou mauvaises constituent une source inestimable à exploiter. Le retour d'expérience permet d'analyser un dysfonctionnement (ou une réussite) d'un projet innovant ou récurrent. Il serait dommage de négliger ceci dans l'université là où on est censé trouver beaucoup d'expérience (plus positive que négative). Tant de responsables universitaires qui ont passé des années de responsabilités se retrouvent généralement dans les oubliettes. Il faut leur consacrer du temps

et les écouter (participatif). Il faut aussi organiser des réunions périodiques avec les chefs de départements (les plus exposés quotidiennement aux différentes contraintes de management. En effet le chef de département est le seul bi-interface à l'université, coté enseignant et coté étudiant). L'expérience de certains chefs de départements pourra être très utiles pour d'autres. Là aussi, combien de personnes ont été consultés dans un point précis ? combien de rencontres ont été organisées pour échanger les expériences et les bonnes pratiques ?

A la fin

Avec ce modèle « PAIX » on peut ajouter d'autres principes qui sont aussi importants mais qui peuvent s'insérer dans les quatre principes fondamentaux. On peut ajouter l'« écoute », la « transparence » et la « communication ». Ce qui nous donnera « PAIX ET Co ». A la fin je dirais que ce ne sont que des points modestes, que vous avez trouvé et parcouru dans cet article. J'espère que ces idées trouveront des oreilles attentives pour le bien de notre université. Parler de management de « l'université » demande beaucoup plus que ça, un système tellement complexe et unique qu'il nécessite une démarche managériale spécifique et efficace. L'université est et restera pour toujours le lieu privilégié du développement, de la croissance et de l'innovation. Pour bien la manager, il faut d'abord l'aimer plus qu'autre chose et il faut surtout savoir ce qu'on veut de cette université.