

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université du 08 mai 45, Guelma
Faculté des sciences économiques et commerciales
et sciences de gestion
Département des sciences de gestion



**Mémoire présenté pour l'obtention
du diplôme de Master en sciences de gestion
Option: Entreprenariat et développement international**

Thème

**Utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration
d'un plan de développement :
Cas de l'Université de Guelma**

Réalisé par:
BRAHMI Fatiha

Sous la direction de :
Pr. KHELIL Abderrazek

Année universitaire : 2013-2014

Dédicace

Je dédie ce modeste travail, à toutes les personnes qui se sont mises à mes côtés tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Je dédie tout particulièrement ce travail à la mémoire de mon père, à ma très cher maman et mon frère Brahmi Kamel, à ma fille MEN, mon fils YAHYA, mon petit AHMED et à tous mes enseignants, mes amis de l'université de Guelma.

Remerciement

Je voudrais tout d'abord remercier ALLAH le tout puissant, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

En second lieu, je tiens à remercier mon encadreur Pr. KHELIL ABDERRAZEK pour ses précieux conseils et son aide durant toute la période de ce travail. Aussi J'adresse mes chaleureux remerciements à **mon marie Pr. BEZAZI Abderrezak, mon fils YAHYA** pour leur précieuse contribution pour la bonne réussite de ce mémoire.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury Mme HAMDAMI W. et Mme **BARKET G.** pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner mon travail Et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.



Table des matières

Dédicace.....	1
Remerciement.....	2
Liste des tableaux et figures.....	3
Table des matières.....	5
Introduction général.....	9
Chapitre 01 : l'analyse SWOT.....	
Introduction	15
<i>Section1 : Présentation générale de l'analyse SWOT</i>	
1.1.1 Historique.....	16
1.1.2 Description du modèle.....	17
1.1.3 Les matrices MOFF.....	20
1.1.4 Les raison de sa formulation.....	22
1.1.5 Les analyses complémentaires.....	23
1.1.6 A quoi sert la méthode ?.....	26
1.1.7 L'analyse des résultats de la matrice SWOT.....	27
<i>Section 2 : Comment mettre en œuvre l'analyse SWOT.....</i>	
1.2. 1. Étapes méthodologiques	29
1.2.2 Méthodologie à suivre pour réaliser l'analyse SWOT.....	30
1.2.3 Conditions d'utilisation.....	32
1.2.4 Avantages de l'analyse SWOT.....	33
1.2.5 Les limites de l'analyse SWOT.....	34
Conclusion.....	35
Chapitre 02 : l'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université.....	

Table des matières

Introduction.....	38
<i>Section1 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans les Universités Chinoise.....</i>	
2.1.1 Evolution du système éducatif en chine.....	38
2.1.2 Analyse SWOT d'Université en termes d'entreprise.....	39
2.1.3. Analyse de forces.....	40
2.1-4. Analyse de faiblesses.....	41
2.1.5 Analyse des opportunités.....	42
2.1. 6 Analyse des menaces.....	43
2.1.7 Les recommandations.....	43
<i>Section.2 Analyse SWOT à l'université de Warwick.....</i>	
2-2-1 Description générale de l'Université de Warwick.....	44
2-2-2 Développement stratégique à l'Université de Warwick, 2001	46
<i>Section.3 : Analyse de la situation de l'enseignement pharmaceutique en Ukraine...</i>	
2-3-1 Objectif de la recherche	47
2-3-2 Méthodes.....	48
2-3-3 Résultat de l'analyse SWOT.....	48
<i>Section.4 : Analyse du fonctionnement de l'université islamique de Azad à l'aide du modèle SWOT afin de fournir des orientations stratégiques (Étude de cas: Faculté des Lettres).....</i>	
2-4-1 Les objectifs de la recherche basés sur le modèle de SWOT ont les buts de recherches suivants	49

Table des matières

2-4-2 Méthodes.....	50
2-4-3 Étape de suggestions et de décision.....	50
Conclusion.....	51
Chapitre 03 : L'application de l'analyse SWOT à l'Université 08 mai 1945 Guelma	
Introduction.....	53
<i>Section.1 : L'Université de Guelma</i>	
3.1.1 Historique.....	53
3.1.2 Organigramme de l'Université	53
3.1.3 La formation.....	56
3.1.4 La recherche.....	56
3.1.5 L'université en chiffres.....	57
3.1.6 Plan de développement de l'Université.....	62
<i>Section.2 : Les étapes de l'application de l'analyse SWOT à l'université de Guelma</i>	
3.2.1 Méthodologie de l'enquête.....	65
3.2.2 Choix de l'échantillon.....	66
3.2.3 Résultat de l'analyse SWOT.....	67
3.2.4 La matrice SWOT finale.....	71
<i>Section 3 : L'analyse des résultats de l'analyse SWOT</i>	
3.3.1 L'analyse des forces.....	72
3.3.2 L'analyse des faiblesses.....	73

Table des matières

3.3.3 L'analyse des menaces.....	73
3.3.4 L'analyse des opportunités.....	74
3.3.5 La mise en relation les facteurs internes et externes et en faire une analyse.....	75
3.3.6 Présentation graphique de la tendance.....	77
3.3.7 La stratégie qui découle de l'analyse SWOT.....	77
3.3.8 Les recommandations relatives aux stratégies à intégrer dans le plan de développement de l'université.....	78
Conclusion.....	79
Conclusion générale	80
Références bibliographiques	81
Liste des annexes.....	84

Listes des figures et des tableaux

Liste des figures

Numéro	Titres	Page
(1.1)	Le modèle LCAG	18
(1.2)	Présentation de la matrice SWOT	21
(2.1)	Analyse SWOT des universités chinoises dirigeantes d'entreprises	40
(2.2)	Opportunités et menaces	45
(2.3)	Forces et faiblesses	45
(2.4)	Les stratégies proposées	46
(2.5)	SWOT Vs Les stratégies adoptées	47
(3.1)	Taux des admis par type de BAC	57
(3.2)	Evolution des étudiants diplômés de 2002 à 2013	58
(3.3)	Evolution des effectifs des étudiants de post-graduation lors de la période 2001-2013	58
(3.4)	Résultats Délibérations Université 2012-2013	59
(3.5)	Diplômes par faculté 2013	59
(3.6)	Résultats Délibérations par Faculté	60
(3.7)	Evolution Effectif Etudiant Etrangers de graduation lors de la période 2001-2014	60
(3.8)	Effectif Etudiants Etrangers A.U 2013-2014 par nationalité	61
(3.9)	Evolution Etudiants Diplômés 2002-2013	61
(3.10)	Evolution Effectif des enseignants permanents lors de la période université (2001-2014).	62
(3.11)	La matrice SWOT	71
(3.12)	la matrice SWOT finale	72
(3.13)	relation entre forces & opportunités	75
(3.14)	relation entre forces & menaces	75

Listes des figures et des tableaux

(3.15)	relation entre faiblesses& opportunités	76
(3.16)	relation faiblesses& menaces	76
(3.17)	position initiale de l'université de Guelma	77

Liste des tableaux

Numéro	Titres	Page
(1.1)	La matrice MOFF	20
(1.2)	Le schéma général de la matrice SWOT ou LACG	23
(1.3)	Les outils d'analyse complémentaires	23
(1.4)	L'analyse PEST	24
(1.5)	On peut en faire la synthèse sous la forme du tableau suivant	27
(1.6)	Matrice de confrontation des facteurs internes et externes.	28
(1.7)	Relations entre les facteurs de l'analyse SWOT	32
(3.1)	le plan de développement de l'Université de Guelma	62
(3.2)	Résultat des forces	66
(3.3)	Résultat des faiblesses	68
(3.4)	Résultat des menaces	69
(3.5)	Résultat des opportunités	70

Introduction

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'organisation et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement et d'une analyse interne de l'entreprise/organisation.

La démarche du diagnostic stratégique s'apparente à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé. Il est réalisé dans deux directions :

l'environnement, en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces) ;

et l'entreprise en termes de potentialités intrinsèques (forces et faiblesses).

En effet, l'entreprise/organisation est un système ouvert qui possède ses propres caractéristiques et qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces mais aussi d'opportunités.

Par ailleurs, elle est amenée à faire des choix stratégiques adéquats afin de garantir sa survie et sa pérennité. Le diagnostic stratégique permet alors, au préalable, d'avoir les informations nécessaires, d'une part, concernant les caractéristiques de la macro environnement et microenvironnement et, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise/organisation elle-même.

Ainsi, le diagnostic stratégique interne et externe permettra à l'entreprise /organisation de pouvoir concilier les choix stratégiques dont dépend sa compétitivité à long terme et la maîtrise des turbulences de son environnement dont dépend sa compétitivité immédiate.¹

Une méthodologie a été conçue par des chercheurs de Harvard Business School et de ce fait connue sous l'appellation d' « Analyse d'Harvard ». Aujourd'hui on appelle cette méthode l'« analyse stratégique classique » par opposition à la démarche de Michael Porter, qui est-elle basée sur les rapports de force avec les concurrents.²

¹ Salma Bardak El Younsi, Cours stratégie d'entreprise. Iset Djerba. <http://www.isetjb.rnu.tn/docs/supports-cours/>, p41.

² Girarard Garibaldi, L'analyse stratégique, Edition d'organisation, troisième édition; Paris, France ; 2005, page p 182.

Section1 : Présentation générale de l'analyse SWOT

1.1.1 Historique

L'analyse SWOT a été abordée pour la première fois en 1950 par deux diplômés de Harvard Business School sous le nom de George Albert Smith et Roland qui était Christensen. A ce moment-là, l'analyse a été identifiée par son succès comme outil de gestion d'entreprise. Mais peut-être le plus grand succès réalisé quand l'analyse a été faite par Jack Welch à General Electric en 1980, afin de l'employer pour étudier les stratégies de GE et augmenter la productivité de son organisation

Ce modèle, connu sous le sigle LCAG du nom de ses 4 développeurs (Learned, Christensen, Andrews et Guth) a été créé en 1965 par ces 4 professeurs de la Harvard Business School. Il est habituellement appelé matrice SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces).¹

Il repose sur la confrontation des menaces et opportunités de l'environnement, d'une part, des forces et faiblesses de l'entreprise, d'une autre part.

Dont l'équivalent français est F.F.O.M. pour Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces ou AFOM (Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces).

Parfois aussi dénommé TOWS : Threats – Opportunities – weaknesses – strenghts.

Ou en espagnol :

FODA : Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas -

dOFA : debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas -²

Il représente toujours un point de référence important car il constituait le premier modèle d'aide à la formulation stratégique

Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de « compétence distinctive », développée par Selznick en 1957, et le concept de « stratégie de secteur d'activité », développé par Chandler en 1972 dans un ouvrage de référence, Stratégies et structures de l'entreprise.

¹ Salma Bardak El Younsi, Cours stratégie d'entreprise, op.cit., p41.

² Colette Acheroy, Hédia Hadjaj_Castro, Fiche1 a la méthode SWOT, www.cota.be/download/fo-gcp/Fiche1A_GCP_SWOT.pdf, p3.

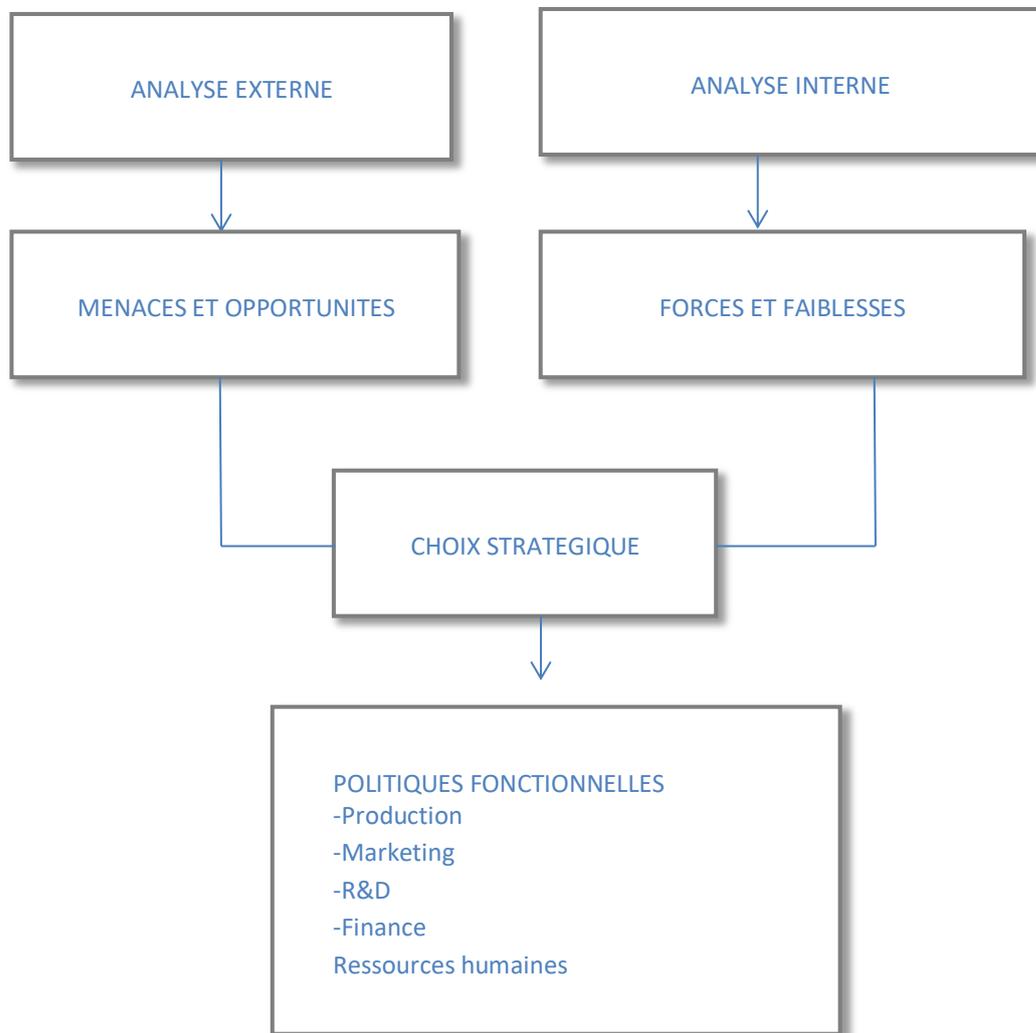
1.1.2 Description du modèle

Ce modèle, bien que simple dans sa présentation, représente un processus d'analyse stratégique riche et complexe. Il propose une méthode progressive qui doit conduire à des conclusions réfléchies. La frontière trop nette entre analyse externe et analyse interne a été contestée à plusieurs reprises par d'autres auteurs plus contemporains.

En effet, certaines recherches ont montré que les stratèges ne distinguent pas réellement analyse interne et analyse externe dans la formulation de leurs choix stratégiques. Mintzberg et al. (1999) reprochent au modèle LCAG de nier certains aspects fondamentaux de la stratégie, notamment la stratégie émergente, c'est-à-dire le développement «incrémental» de l'entreprise, l'influence de la structure existante sur la stratégie, et la participation d'acteurs autres que le PDG dans l'élaboration des stratégies. Pour ces auteurs, « la pensée consciente joue un rôle central dans l'élaboration de la stratégie, elle précède nécessairement l'action et, par conséquent, l'entreprise doit séparer travail de conception et travail d'exécution ». ¹

¹www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/SWOT.PDF

Figure (1-1). Le Model LCAG



Source : P.Charpentier, Organisation et gestion d'entreprise, édition Nathan, mars 2001,Paris, p60.

Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en cinq phases :

➤ *Évaluation externe* :¹

- identification des menaces et des opportunités dans l'environnement ;
- identification des facteurs clés de succès.

¹ P.Charpentier, Organisation et gestion d'entreprise, édition Nathan, mars 2001,Paris, p61.

Les occasions sont les éléments du contexte qui contribuent, facilitent, aident, à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.

Les menaces sont les éléments du contexte qui empêchent, qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.

➤ ***Évaluation interne :***

- identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps.
- identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.

Les forces sont les éléments internes qui contribuent, facilitent, aident, à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.

Les faiblesses sont les éléments du contexte qui empêchent, qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.

- ***Création et évaluation de toutes les possibilités d'action (stratégies).***
- ***Éclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants).***
- ***Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.***

Les éléments de ce modèle constituent les racines de la démarche stratégique. Il faut bien les comprendre pour pouvoir élaborer des hypothèses d'action réalistes et pertinentes.¹

L'analyse externe conduit à l'identification des opportunités et des menaces. Les auteurs ne précisent pas le processus par lequel le stratège va identifier ces éléments mais insistent sur le fait que la dimension externe de l'entreprise va contribuer à identifier un ensemble d'actions en adéquation avec l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Les valeurs de l'environnement seront par la suite intégrées dans la formulation de la stratégie.

L'analyse interne permet de réaliser un diagnostic de l'entreprise qui fait état de ses principales forces et faiblesses. Ce diagnostic permet l'identification d'une compétence

¹Les outils classique de diagnostic stratégique, www.pug.fr/extract/show/1301, (02/05/2014) 19h :06p20.

distinctive qui peut se résumer par la maxime suivante : « Être bon n'a pas de sens si les concurrents sont meilleurs. » L'analyse interne sera complétée par l'intégration dans la formulation de la stratégie des valeurs des dirigeants, à savoir leurs volontés, leurs buts et objectifs généraux qui orientent de manière déterminante la stratégie mise en œuvre.¹

1.1.3 Les matrices MOFF

(Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses)

Directement dérivées du modèle précédent, ces matrices ont connu un succès important auprès de grandes entreprises jusqu'à la fin des années 70. Elles avaient le mérite d'inciter les entreprises à ne pas négliger l'une ou l'autre des composantes du diagnostic stratégique et à reporter toutes les données, même celles qui sembleraient *a priori* gênantes. Les éléments d'information issus du diagnostic stratégique sont alors présentés dans un même tableau.²

Tab(1-1) : La matrice MOFF

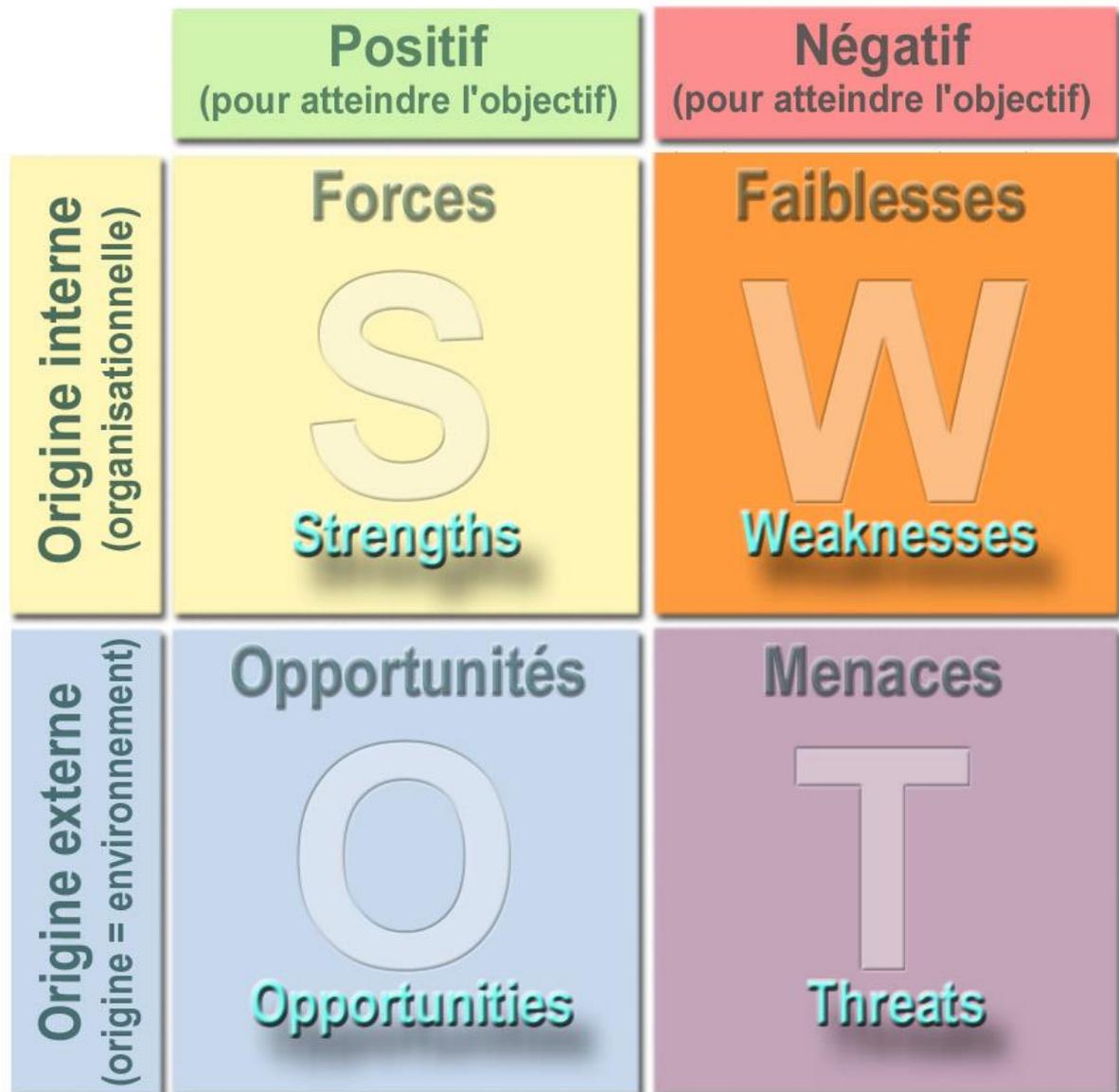
Diagnostics externe et interne	Forces internes	Faiblesses internes
Opportunités externes	Exploiter les forces pour s'emparer des opportunités	Réduire ses faiblesses ou acquérir des compétences pour s'emparer des opportunités
Menaces externes	Exploiter les forces pour limiter les menaces	Réduire ses faiblesses pour diminuer les menaces

Source : P.CHARPENTIER, Organisation et gestion d'entreprise, Edition Agnès Fieux, mars 2001.p61

¹ www.pug.fr/extract/show/1301,les outils d'analyse stratégique, op.cit., 02/05/2014/19h :06

² P.CHARPENTIER, Organisation et gestion d'entreprise, Edition Agnès Fieux, mars 2001.p61.

Fig. (1-2) : présentation de la matrice SWOT



Sources : www.manager-go.com/strategie-entreprise/.../diagnostic-strategique-swot (20/05/2014)
15h :23

Ainsi la matrice SWOT permet d'analyser l'environnement interne et externe d'une action. Elle permet de regrouper dans un même tableau les forces et les faiblesses d'une

entreprise ou d'une organisation. Elle analyse les opportunités et les menaces de l'environnement extérieur par rapport un projet ou une action.

Il propose une synthèse des variables qu'il est nécessaire de prendre en compte pour le mener à bien le projet. Elle cherche à atteindre la meilleure réussite pour le projet ou l'action à mettre en œuvre tout en espérant des résultats supérieurs aux concurrents.¹

1.1.4 Les raisons de sa formalisation :

L'entrepreneur ou le décideur face à une prise de décision ou à la préparation d'une action a le choix de s'appuyer sur des données quantitatives (analyse financière, analyse marketing, analyse des données relatives au marché ...). Et sur des données plus qualitatives (fonctionnement interne, organisation, management, évolution de l'environnement et du marché..).

Le plus souvent, la réalité est plus complexe et la solution est en partie le résultat de la prise en compte des deux approches. Comme l'ont bien mis en évidence les inventeurs de la matrice SWOT, le résultat de la décision est finalement le choix à la fois d'un niveau de risque et à la fois d'un montant d'un bénéfice espéré. Ainsi la matrice SWOT propose une analyse qualitative d'une situation qui va servir à compléter et parfois à contrebalancer une analyse quantitative tout en la rendant plus opérationnelle.

La matrice SWOT va permettre de mieux comprendre une situation, d'en faire un diagnostic et d'évaluer les capacités de réussite ou d'échec que cette situation porte en elle et permet d'espérer. Elle apporte une vision stratégique qui faisait défaut aux méthodes antérieures et permet une approche plus globale de la position d'une entreprise sur un marché. Ceci, à la fois dans son management interne et dans sa position stratégique par rapport à son marché ou des marchés qu'elle voudrait conquérir.²

¹ Joel Moulhad, la matrice SWOT et la gestion stratégique d'une maison de repos, 2 www.bwatt.eu/index.php. (10/05/2014) 14h :59.

² Ibid, www.bwatt.eu/index.php

Tab (1-2) Le schéma général de la matrice SWOT ou LACG

Analyse interne	Forces / Strengths	Faiblesses / Weaknesses
Analyse externe	Opportunités / Opportunities	Menaces / Threats

Source : adaptées par l'étudiante à partir de plusieurs publications

1.1.5 Les analyses complémentaires¹

Un ensemble d'analyses développées dans les années suivantes ont permis de compléter les modèles que nous venons de décrire. Elles permettent d'aller plus loin dans la décomposition des processus d'analyse interne et externe de l'entreprise. Nous les regrouperons donc en fonction de leur utilité, interne ou externe. L'ensemble de ces analyses pourra être rassemblé au sein d'une matrice appelée SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) directement issue du modèle LCAG.

Tab (1-3) : Les outils d'analyse complémentaires

Analyse externe	Analyse interne
La méthode PEST	L'audit des ressources
La méthode des scénarios	L'analyse des compétences
L'identification des facteurs clés de succès	L'identification des compétences distinctives
MATRICE SWOT	

Source : www.pug.fr/extract/show/1301,les outils d'analyse stratégique, op.cit., 02/05/2014/19h :06

La méthode PEST

La méthode PEST est un outil complémentaire qui a pour but de préciser l'analyse de l'environnement en découpant celui-ci en quatre grands domaines :

- Politique/légal
- Économique

¹ www.pug.fr/extract/show/1301,les outils d'analyse stratégique, op.cit., 02/05/2014/19h :06

- Socioculturel
- Technologique

Il s'agit, pour l'analyste, d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable. Le tableau(1- 4) fournit une check-list des éléments à prendre en compte. Tous les facteurs apparaissant dans cette liste ne peuvent pas être présents en même temps dans l'environnement d'une entreprise. Certains facteurs sont déterminants, alors que d'autres sont insignifiants. La méthode PEST consiste simplement à rassembler une masse d'information afin d'identifier et de hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement.

Une cinquième dimension pourrait être ajoutée à cette analyse. Il s'agit de l'environnement.

L'analyse PEST qui devient PEST(E).En effet, nous sommes désormais entrés dans des logiques de développement durable qui deviennent incontournables pour les entreprises qui ont de plus en plus d'obligations en matière de respect de l'environnement.¹

¹ www.pug.fr/extract/show/1301, les outils d'analyse stratégique, op.cit., 02/05/2014/19h :06

Tab (1-4) L'analyse PEST

Politique	Économique
Lois sur les monopoles Lois sur la protection de l'environnement Politique fiscale Régulation du commerce extérieur Droit du travail Stabilité gouvernementale Etc.	Cycles économiques Évolution du PNB Taux d'intérêt Politique monétaire Inflation Chômage Revenu disponible Disponibilité et coût de l'énergie Etc.
Socioculturel	Technologique
Démographie Distribution des revenus Mobilité sociale Changements de modes de vie Attitudes par rapport au travail Consumérisme Niveau d'éducation Etc.	Dépense publique en R&D Investissements publics et privés sur la technologie Nouvelles découvertes Vitesse de transfert technologique Taux d'obsolescence Etc.

Source : adapté de Johnson & Scholes, 2000.

La méthode des scénarios

Cette méthode consiste à imaginer des futurs pour l'entreprise. Elle peut être utilisée aussi bien dans le cadre d'une démarche générale consistant à extrapoler des stratégies possibles, que pour envisager des possibilités d'évolution de l'environnement de l'entreprise, qui impliqueront bien sûr des réactions adaptées. Dans ce dernier cas, elle fera généralement suite à l'analyse PEST décrite précédemment.

La logique des scénarios va permettre d'étudier de manière prospective l'évolution de différents facteurs composant l'environnement afin de poser des hypothèses de développement possibles pour l'entreprise. Elle est particulièrement utile lorsque l'on cherche à avoir une vision à long terme de la stratégie de l'entreprise.¹

¹ www.pug.fr/extract/show/1301,les outils d'analyse stratégique, op.cit., 02/05/2014/19h :06

Par exemple, dans des secteurs où des investissements financiers sont très importants pour le développement d'une entreprise, il est nécessaire d'identifier les influences majeures sur l'environnement afin de prévoir le retour sur investissement.

La démarche se déroule en sept étapes qui doivent se succéder de manière rigoureuse. En général, le travail sur les différents scénarios se fait de manière séparée par équipes. Chaque équipe étudie un scénario et présente ses conclusions aux autres équipes à l'issue de sa démarche d'analyse.¹

1.1.6 À quoi sert la méthode ?

-SWOT est un support pour une démarche structurée de réflexion en groupe. Elle permet aux membres d'une organisation ou aux participants d'un projet d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet.

-SWOT permet l'identification des forces et des faiblesses de l'organisation ou du projet, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe. Elle vise à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces.

-SWOT peut servir à toutes les phases du cycle de projet. Elle est utilisée le plus souvent pour l'autoévaluation institutionnelle ou de projet et pour la planification : la définition de stratégies institutionnelles, qui correspond à la phase de programmation.

- SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'ayant été tout destinée à la planification.

- SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse. Elle peut être utilisée en évaluation :

- ex ante pour définir les axes stratégiques ou en vérifier la pertinence
- intermédiaire pour juger de la pertinence et éventuellement de la cohérence des programmes en cours ;

¹ Ibid, p29.

- ex post pour vérifier la pertinence et la cohérence de la stratégie ou du programme, a fortiori si cet exercice n'a pas été fait lors de leur élaboration.¹

1.1.7 L'analyse des résultats de la matrice SWOT

Plusieurs niveaux d'analyse sont possibles à partir d'une matrice SWOT. Nous allons proposer deux approches : l'approche globale suite et l'approche stratégique.

L'approche globale

La finalité de l'élaboration d'une matrice SWOT sur un projet ou une organisation est de s'appuyer sur l'analyse interne et l'analyse externe réalisées pour prendre des décisions stratégiques qui permettent à l'organisation ou au projet de contrer les menaces et de saisir certaines opportunités de son environnement mais aussi d'améliorer son fonctionnement interne.

Elle doit permettre d'orienter la décision sur les domaines d'activités stratégiques (DAS) que cette organisation envisage d'abandonner, maintenir ou développer. C'est à partir de ces conclusions que l'entreprise va mettre en œuvre un mode de réalisation des activités projetées et sélectionner les modes opératoires pour les conduire.

Tab(1-5) On peut en faire la synthèse sous la forme du tableau suivant.

	Eléments pertinentes pour atteindre l'objectif du projet	Eléments perturbants pour la réalisation de l'objectif
Approche interne Attribut du domaine stratégique	Forces	Faiblesses
Approche externe Attribut de l'environnement	Opportunités	Menaces

Source : http://ec.europa.eu/europeaid/index_fr.htm, outils d'évaluation volume 4, (07/05/2014) 19h :16.

¹ http://ec.europa.eu/europeaid/index_fr.htm, outils d'évaluation volume 4, (07/05/2014) 19h :16.

Ce tableau représente la situation d'un produit ou d'un service face à son marché. Il permet de rassembler les différents facteurs intervenant dans la réussite ou l'échec du projet tout en déterminant leur rôle. Le décideur dispose à ce niveau d'une vision globale à la fois de l'impact de la structure et de l'environnement sur son projet.¹

Il pourra évaluer les facteurs de réussite, les chances d'aboutir et aussi les forces négatives qu'il devra contourner ou auxquelles il devra faire face. Il recense tous les facteurs clés à prendre en compte pour parvenir à le conduire dans les meilleures conditions possibles et en toute connaissance des variables l'influençant. Cette analyse servira d'appui pour définir la stratégie de développement du produit ou du projet étudié.

Ainsi on peut passer de la matrice SWOT à la matrice de confrontation permettant de choisir une stratégie de développement.

Les approches stratégiques

Les approches stratégiques sont au nombre de quatre. Elles sont fonction de la situation de l'entreprise face à des capacités internes et externes.

Tab (1-6) Matrice de confrontation des facteurs internes et externes.

Interne/Externe	Opportunité	Menaces
Forces	Stratégie d'attaque	Stratégie d'ajustement
Faiblesses	Stratégie de défense	Stratégie de survie

Source: http://ec.europa.eu/europeaid/index_fr.htm, outils d'évaluation volume 4, (07/05/2014) 19h :16.

Maintenant, précisons le contenu de chacune de ces stratégies

La stratégie d'attaque

Elle consiste à utiliser les avantages que confère la situation actuelle par rapport au marché de votre produit. Cela peut correspondre à une innovation, une qualité exceptionnelle de votre produit, une organisation performante, des procédures de gestion bien rodées etc.. Il peut s'agir d'un ou des avantage(s) momentané(s) ou d'un ou des avantage(s) assurant une certaine pérennité car protégé par un brevet par exemple.

¹ www.pug.fr/extract/show/1301,les outils d'analyse stratégique, op.cit., 02/05/2014/19h :06

La stratégie d'ajustement

Elle correspond à une situation de marché en perturbation, par exemple un changement de règle ou l'apparition de nouvelles lois, d'une innovation, d'une crise, d'une réorientation des clients vers d'autres produits, d'un changement brusque des besoins des clients, de l'apparition de nouvelles méthodes. L'ensemble de ces perturbations nécessite un ajustement rapide de la société pour conserver sa place sur le marché. Elle doit intégrer les nouvelles règles et s'y adapter.¹

La stratégie de défense

Dans cette situation l'entreprise doit faire face à des concurrents agressifs prêts à l'attaquer donc elle doit surveiller son environnement et analyser rapidement les conséquences d'une modification de stratégie chez ses concurrents. Cette situation est due à des faiblesses permettant à ses concurrents de pouvoir saisir l'opportunité de conquérir ses marchés. Elle doit agir sur ses faiblesses pour les faire disparaître et rechercher des opportunités pour rebondir.

La stratégie de survie

L'entreprise se trouve dans une situation difficile car elle a à la fois des faiblesses internes qui vont l'empêcher de réagir mais aussi des menaces de son environnement sans pour autant entrevoir des opportunités. Dans cette situation elle devra apprendre à contourner les difficultés. Sa stratégie sera fortement influencée par l'environnement auquel elle devra se soumettre car dans ce cas, les opportunités seront inexistantes.²

Section 2 : Comment mettre en œuvre l'analyse SWOT

1.2. 1. Étapes méthodologiques

La méthode consiste à faire une analyse externe et une analyse interne. Les participants, membres de l'organisation ou participants du projet réalisent cette analyse de manière collective. Ils peuvent, si le groupe est grand faire le travail en sous-groupes, et

¹ www.pug.fr/extract/show/1301,les outils d'analyse stratégique, op.cit., 02/05/2014/19h :06

² Ibid, p11-12.

ensuite mettre en commun en séance plénière. Sur base des conclusions de l'analyse, des stratégies seront définies. Elle nécessite généralement les étapes suivantes :

-Déterminer la portée de l'analyse SWOT. Une analyse SWOT touche à tous les aspects d'une organisation. Il peut donc s'agir d'un diagnostic très exhaustif ou faire partie d'une simple réflexion de la gestion sur les orientations de l'organisation. La portée de l'exercice déterminera qui en seront les participants et les ressources nécessaires.

-Recueillir le plus de renseignements possibles sur la concurrence et les éléments de l'environnement susceptibles d'affecter le marché ou le fonctionnement de l'organisation, de même que sur sa performance.

- Analyser les tendances de l'environnement externe.¹

Cette analyse tiendra généralement compte des changements technologiques, des tendances économiques générales, des changements dans la situation particulière de l'industrie, des caractéristiques démographiques de la population, de l'évolution des goûts des consommateurs, des changements politiques et réglementaires prévisibles, des forces et faiblesses des concurrents, des meilleures pratiques à imiter, etc.

- Découvrir les opportunités et menaces qui découlent de ces tendances. Alors que l'analyse des tendances est une étude factuelle qui peut être individuelle, la recherche d'opportunités est un exercice de créativité généralement fait en groupe, par exemple en utilisant les techniques de *Brainstorming* ou de *Groupe nominal*.

- Analyser les forces et faiblesses de l'environnement interne.²

1.2.2 Méthodologie à suivre pour réaliser l'analyse SWOT

¹ <http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/SWOT.pdf>, p1. (13/04/2014)19h:40.

² Ibid, p2.

Tab (1-7) : Relations entre les facteurs de l'analyse SWOT

Étape 1. Préparation de réunions					
<p>La plupart du temps, cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts. La préparation du mode de sélection du groupe, de sa taille, de sa division éventuelle en sous-groupes (thématiques, régionaux, catégories d'acteurs, etc.) est indispensable à ce stade. Par ailleurs, la préparation des réunions repose sur l'analyse documentaire et la rencontre avec quelques personnes ressources clés.</p>					
<p>Tableau 1. Points importants à examiner lors de la sélection des participants</p>					
QUI ?	COMBIEN ?				
<ul style="list-style-type: none"> Répartition équitable par groupe d'intérêt Éviter le biais par l'influence de certains acteurs Respect des temps de parole de tous les participants 	<ul style="list-style-type: none"> Combien de participants pour que les acteurs du territoire soient représentés et que l'analyse soit viable ? Combien d'analyses pour obtenir un résultat satisfaisant ? 				
Étape 2. Identifier et étudier les quatre paramètres					
<p>Il faut différencier les éléments INTERNES et ceux EXTERNES à l'activité souhaitée et évaluer ce qui peut favoriser ou freiner le développement du territoire ou de l'activité (Tableau 2).</p>					
<p>Tableau 2. Matrice d'analyse AFOM (atouts, forces, opportunités, menaces) du territoire</p>					
Analyse interne	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #bbdefb;"> <th style="width: 50%; text-align: center;">ATOUTS</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">FAIBLESSES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Ce sont les ressources dont on dispose déjà (production élevée de bois, bonne production de champignons, etc.)</td> <td style="padding: 5px;">Ce sont des manques au territoire, donc des besoins (formation, pépinières, voies d'extraction, etc.)</td> </tr> </tbody> </table>	ATOUTS	FAIBLESSES	Ce sont les ressources dont on dispose déjà (production élevée de bois, bonne production de champignons, etc.)	Ce sont des manques au territoire, donc des besoins (formation, pépinières, voies d'extraction, etc.)
ATOUTS	FAIBLESSES				
Ce sont les ressources dont on dispose déjà (production élevée de bois, bonne production de champignons, etc.)	Ce sont des manques au territoire, donc des besoins (formation, pépinières, voies d'extraction, etc.)				

Source : <http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/SWOT.pdf>

Analyse externe	<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÉS</p> <p>Elles ne dépendent pas du territoire mais peuvent aider l'activité souhaitée (demande croissante pour les produits non ligneux alimentaires, marché existant pour bois d'œuvre avec potentiel de croissance, lois favorisant ces activités, etc.)</p>	<p style="text-align: center;">MENACES</p> <p>Elles ne dépendent pas de l'entreprise mais risquent de freiner l'activité souhaitée (risque d'incendies élevé, prix du bois bas, politiques en place qui n'incitent pas à la gestion, fréquentation excessive par les visiteurs qui dégrade les écosystèmes fragiles, etc.)</p>
------------------------	---	---

Suite Tab (1-6) : Relations entre les facteurs de l'analyse SWOT

		Approche interne		
		Liste des forces	Liste des faiblesses	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
		Comment maximiser les forces ?	Comment minimiser les faiblesses ?	
Approche externe	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser Les faiblesses et les menaces ?
		Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces		

Source : <http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/SWOT.pdf>

1.2.3 Conditions d'utilisation

➤ *Compétences requises*

Bien que la méthode SWOT soit facile à appliquer et très flexible, il est préférable de l'appliquer avec une personne l'ayant déjà pratiquée. Il est important que le modérateur ait des compétences en gestion de groupe, notamment pour gérer les éventuels conflits de perspectives entre les participants, permettant de les utiliser de manière constructive.

➤ *Temps indicatif nécessaire pour son utilisation*

L'atelier SWOT peut durer, selon les cas et selon la variante méthodologique retenue, une demi-journée, une journée ou plusieurs journées. Si le temps est limité, les participants peuvent se répartir le travail en sous-groupes et valider en plénière les résultats de chaque sous-groupe. Comparée à d'autres méthodes, la méthode SWOT nécessite peu de temps.

➤ *Coût*

Par rapport à d'autres méthodes participatives de planification ou d'évaluation, les coûts sont relativement avantageux.

1.2.4 Avantages de l'analyse SWOT

La méthode SWOT est simple et facilement compréhensible dans différentes cultures, elle est flexible et peut s'appliquer à différents types d'organisations. Elle offre aussi un grand potentiel pour des adaptations méthodologiques.

La méthode SWOT, comme toute méthode participative, favorise l'appropriation des constats et des conclusions de la démarche par les participants. Par des discussions généralement intenses entre eux, elle favorise l'échange d'informations, la communication et la formation collective d'opinion. Elle donne l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun.¹

La matrice SWOT oblige l'ensemble du personnel à réfléchir à la situation actuelle de son entreprise et à son devenir en mettant l'accent sur des faiblesses et sur des menaces de l'environnement tout en leur permettant de voir aussi les forces de leur organisation et les opportunités que leur offre l'environnement.²

La situation est donc éclairée même si le chemin à emprunter reste à déterminer.

La stratégie sera construite sur une base commune à tous.

Ce diagnostic va permettre à chaque employé de réfléchir :

- sur une ou des action(s) pour faire face à la situation,
- de prendre conscience de l'impact de son action et sa répercussion au niveau de l'ensemble de l'organisation.

Chaque employé pourra suivre l'évolution de la position de son entreprise sur le marché et il en comprendra mieux le fonctionnement.

Ainsi sa motivation en sera renforcée.

¹ Colette Acheroy, Hédia Hadjaj_Castro, Fiche1 a la méthode SWOT, *op.cit.*, p10.

² Joel Moulhad, la matrice SWOT et la gestion stratégique d'une maison de repos, *op.cit.*, p11-12.

La matrice SWOT va jouer le rôle d'un catalyseur et mettre l'ensemble du personnel dans une logique d'action. ¹

1.2.5 Les limites de l'analyse SWOT

Les limites de SWOT sont d'abord celles de toutes les méthodes participatives, liées à la représentativité des participants, aux relations de pouvoir entre les participants.

- En particulier dans des contextes socioculturels ou politiques peu démocratiques ou fort hiérarchisés ou opposés à la participation.

-Elle requiert une certaine culture d'ouverture et les participants doivent se sentir en confiance pour s'exprimer librement, sans quoi tout le processus est biaisé.

-SWOT est une méthode subjective. La pertinence et l'efficacité de l'outil est fonction de la capacité des contributeurs à être aussi objectifs que possible vis-à-vis de la réalité qu'ils perçoivent.

-Si SWOT est un outil censé faciliter la réflexion pour arriver à définir des stratégies, il peut se transformer, en cas d'application rigide et mécanique, en un outil qui empêche la réelle réflexion stratégique.²

« ...la stratégie risque de dégénérer en recette spécialisée qui diminue la flexibilité et empêche l'apprentissage et l'adaptation... » (Inkpen et Choudhury, 1995, p. 313-323).

Certains auteurs (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel) critiquent l'outil, et plus globalement le concept de planification stratégique pour différentes raisons dont notamment:

-le fait que lors de l'évaluation des forces et des faiblesses, l'apprentissage est sous-estimé : tout changement stratégique entraîne une nouvelle expérience et donc une prise de risque (ex. diversification d'activité). De ce fait, aucune organisation ne peut savoir à l'avance

¹ Ibid, p12.

² Ibid, p13.

et avec certitude si une compétence donnée s'avérera une force ou une faiblesse. Pour avancer, il faut innover, faire des expériences, des erreurs et en tirer des leçons,

-la réflexion est trop détachée de l'action : les stratégies sont définies par du personnel-cadre de l'organisation, sur base d'informations limitées, d'un résumé d'une situation simplifiée, qui ne sera pas représentative de la complexité de l'action. Le processus, réunit des informations, les intègre,

-les manipule, mais comme tout système formel il ne peut jamais les intérioriser, les comprendre et les synthétiser. Toute discussion créative risque d'être étouffée. En cherchant à faire entrer un processus souple dans un modèle trop strict, on risque tout bonnement de le tuer,

-l'environnement peut changer en permanence. Parfois il est tellement instable qu'une stratégie ne peut être d'aucune aide. Or souvent, une stratégie/un avenir unique sont choisis, la planification basée sur des scénarios étant l'exception plutôt que la règle.

Par ailleurs, une fois choisies, les stratégies sont comme des œillères destinées à favoriser la concentration, mais elles peuvent ainsi gêner le changement de cap quand il devient nécessaire. Plus une stratégie est clairement définie, plus elle est figée et plus elle induit la rigidité et la résistance au changement à venir.

SWOT est donc à relativiser, à utiliser comme un guide et non comme une recette à appliquer de manière stricte et contraignante.

Conclusion

Il n'existe pas de modèle d'analyse préétabli.

Certains diagnostics s'appuieront sur des informations formelles en grande partie quantifiables (à partir d'éléments comptables et d'états financiers), d'autres feront appel à des données informelles de nature qualitative (systèmes de valeur, approches comportementales, modes d'évaluation, ...). Cela s'avère particulièrement vrai en contexte international où sont généralement mobilisés trois types de moyens complémentaires :

- l'audit qui permet d'externaliser l'évaluation des efficacités internes,

- l'utilisation combinée d'indicateurs statistiques (ratios, comparaisons interentreprises, états financiers, ...) et de signaux faibles (échanges internes par exemple) qui indiquent les potentiels d'évolution,

Chapitre 01 : L'analyse SWOT

- la mise en place d'un outil de veille qui permet, quand les décisions qui conduisent au changement ont été prises, de rester en diagnostic.¹

¹M.Alain Deppe, Marketing international, www.u-picardie.fr, (27/02/2013) 20h:48.

Chapitre 02 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université

Introduction

Dans ce chapitre, le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. forces, faiblesses, opportunités et menaces) est utilisé dans quatre articles de recherche concernant plusieurs universités différentes aux fins d'analyse de leurs performances. Le premier article, s'intéresse aux rôles et responsabilités des universités chinoises dans la formation, la recherche mais aussi l'apport à la société chinoise dans sa transition de l'économie planifiée vers celle de marché. Les travaux utilisent la même approche SWOT afin d'aboutir à la formulation d'un plan stratégique de développement de l'université de Warwick au Royaume Uni. Le deuxième article s'intéresse à la formation pharmaceutique en Ukraine dans le cadre de la globalisation de l'enseignement en Europe particulièrement celle impliquant le processus de Bologne qui avait institué le système LMD. Enfin, la situation des sciences humaines en Iran est analysée grâce à l'étude entreprise qui a impliqué non seulement des enseignants universitaires et des étudiants de 35 universités iraniennes différentes mais aussi des professionnels du domaine.

2.1 L'utilisation de l'analyse SWOT dans les Universités Chinoise¹

2.1.1 Evolution du système éducatif en Chine

Peu de temps après la fondation de la République populaire de Chine, le gouvernement a donné à l'éducation une importance majeure, et a fait évoluer le niveau culturel de la population représentant la base fondamentale de la nation. Avant 1949, la Chine avait une population de presque 500 millions, dont 80% d'illettrés. La démarche de la réforme du système éducatif, entrepris par le gouvernement chinois en élaborant un plan global d'ajustement de ses politiques éducatives, a permis l'augmentation rapide du nombre d'étudiants. Actuellement, 91% du pays a institué l'éducation primaire forcée, presque 99% d'enfants scolarisables sont inscrits dans les écoles, le taux de marginalité et l'analphabétisme de jeunes a diminué a atteint 7%. Depuis le déclenchement de la réforme et des politiques d'ouverture en 1978, marquée par la restauration du système d'examen

¹ Zhiyong Luo, Zhaowei Qin. SWOT Analysis of Functions of Chinese universities. IERI Procedia 2 (2012) pp 253 – 257.

Chapitre 02 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université

d'enseignement supérieur, l'éducation de la Chine est en voie de développement accéléré. Bien que l'économie et le développement social soient des priorités pour la Chine, l'éducation représente aussi une grande préoccupation du gouvernement et cela depuis plus d'un siècle. Accorder la priorité au développement de l'éducation est la base des deux stratégies nationales principales afin d'améliorer la qualité des personnes et le rajeunissement de la nation en se basant sur la science et l'éducation pour réaliser le développement souhaité. ¹

La République populaire de Chine est passée de l'étape de transition de l'économie planifiée à l'économie de marché depuis 1978 où le gouvernement a commencé des réformes économiques. La ressource humaine s'est développée par des organismes éducatifs qui sont essentiels pour le développement d'un pays. Dans le passé, l'Université avait exigé une éducation plus élevée à leurs étudiants et la recherche était soit exigée en tant que second. Ces dernières années, l'université sera exigée pour avoir la troisième fonction, qui est la contribution à la société comme une université dirigeante d'entreprises. L'attention particulière sera donnée à la manière dont ces universités dirigeantes d'entreprises sont créées, leur distribution industrielle, leur contribution au développement des industries de pointe indigènes.

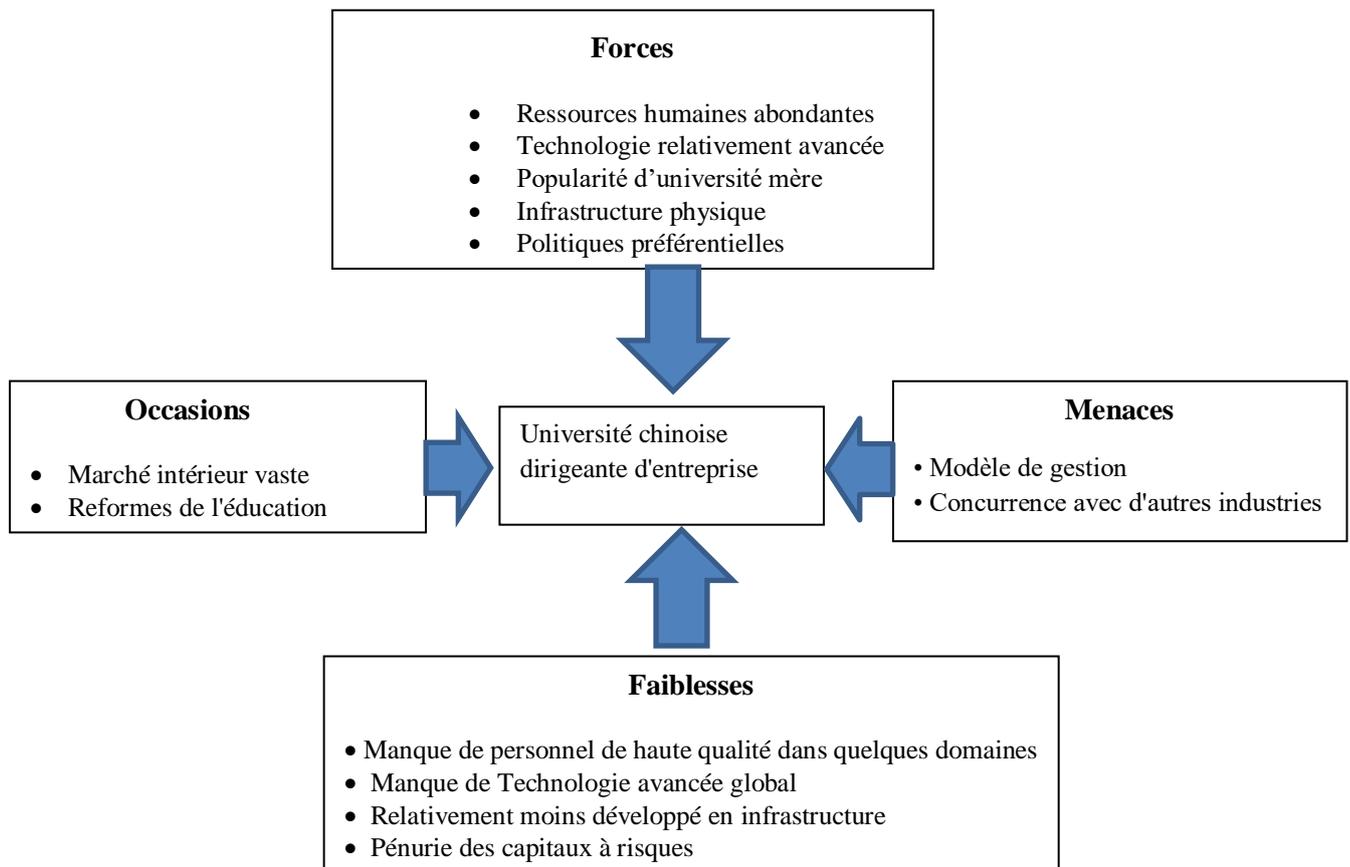
2.1.2 Analyse SWOT d'Université en termes d'entreprise

L'analyse de SWOT (forces, faiblesses, occasions, et menaces) est l'un des outils les plus efficaces pour évaluer la situation stratégique et pour identifier des options stratégiques pour des organismes ou des sociétés. Une force est une ressource que l'organisation peut employer effectivement pour atteindre ses objectifs. Une faiblesse est une limitation, ou dans l'organisation qui le privera d'atteindre ses objectifs. Une opportunité est une situation favorable dans l'environnement de l'organisation. Une menace est une situation défavorable dans l'environnement de l'organisation qui est potentiellement préjudiciable à sa stratégie. Ainsi, la stratégie du développement ultérieur pour l'université chinoise-dirigeante d'entreprises nécessite d'entreprendre une telle analyse.

¹ Zhiyong Luo, Zhaowei Qin, SWOT Analysis of Functions of Chinese universities Art. cit., pp 253 – 257.

Chapitre 02 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université

Fig. 2.1 Analyse SWOT des universités chinoises dirigeantes d'entreprises.



Source : Zhiyong Luo, Zhaowei Qin. SWOT Analysis of Functions of Chinese universities. Art.cit.,pp 253 – 257.

2.1.3. Analyse de forces¹

Les universités ont des ressources, telles que les technologies, la marque, le capital humain, et les réseaux. Compte tenu de cette situation, les universités chinoises ont décidé de mettre sur pied leurs propres sociétés parce qu'elles étaient fortement motivées pour gagner de l'argent par les réformes de la Science et de la technologie (S & T) qui ont débuté en 1985 où

¹ Zhiyong Luo, Zhaowei Qin. SWOT Analysis of Functions of Chinese universities. Art. cit., pp 253 – 257.

Chapitre 02 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université

le gouvernement a rigoureusement coupé le soutien fiscal des établissements scolaires (établissement académique). Les universités ont également jugé qu'elles étaient plus compétentes que les entreprises en industrialisant les connaissances. Par conséquent, La comparaison des avantages des universités d'origine avec la force de la recherche de technologie et le corps enseignant ainsi que les étudiants doués étaient vraisemblablement une source importante de force pour les universités dirigeantes d'entreprises. Les forces académiques de renommée étaient un autre contribuant important à la croissance forte des universités dirigeantes d'entreprises (university-run entreprise).

Les obstacles principaux pour le transfert de technologie aux entreprises extérieures étaient : (1) la faible capacité d'absorption des entreprises de fabrication, et (2) en cours de développement des établissements relatifs, comme, agence de service d'information, bureau de licence de brevets, protection intellectuelle de droit de propriété. En d'autres termes, la confiance des universités en leurs propres résultats internes de ressources dû au coût élevé du démarrage pour des entreprises privées, cet inconvénient de coût est principalement dû à la faible capacité d'absorption et aux processus sous-développés d'affaires.

2.1.4. Analyse de faiblesses¹

Bien que les universités dirigeantes d'entreprises ont une main d'œuvre instruite abondante, celles-ci manque de personnel créateur innovateur dans certains domaines pour deux raisons : d'une part, le système éducatif en Chine ne s'intéresse pas à la pensée créatrice et les qualifications, et d'autre part, les mécanismes de résolution des problèmes pour l'innovation sont imparfaits. Par exemple, les options sur action, un facteur beaucoup discuté par "les universités, les industries et le gouvernement, sont difficiles à appliquer correctement car il n'existe pas de cadre juridique pour l'élaboration de plans de stock-options. En outre, les professionnels chevronnés avec une expérience détaillée entreprenante, de gestion, financière et d'investissement sont également dans l'approvisionnement court.

La distribution de la technologie de pointe globale ressemble maintenant à une pyramide. Pour les industries IT, les États-Unis est en principale position globale avec la plupart de technologies de pointe, particulièrement des systèmes de logiciels et de conception

¹ Ibidem, pp 253 – 257.

Chapitre 02 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université

de puces. Le Japon et l'UE suivent de près, après avoir assuré la plupart des marchés de composante clé. Et puis vient la Chine, Taiwan, Corée du Sud et Singapour qui assument maintenant un rôle prometteur dans la fabrication du matériel informatique. La Chine, vient en bas (au fond) de la production globale du réseau, visant le redéploiement vers le premier rond, deuxième rond et de troisième des sociétés PC.

La Chine est liée presque totalement aux USA dans les secteurs du logiciel et des logiciels d'exploitation fondamentaux. Ainsi, les sociétés chinoises fournissent principalement les plates-formes chinoises pour des produits des USA. Seulement dans quelques secteurs, comme, le traitement de texte de la langue Chinoise, la publication assistée par ordinateur et du logiciel d'application, ont des compagnies chinoises jouant un rôle principal de développement.

Bien que les capitaux à risques chinois soient en plein croissance, particulièrement les grands fonds du gouvernement, les capitaux à risques et les spécialistes du capital à risques sont encore insuffisants. Ce manque reflète le fait qu'il y a peu de projets valables dans lesquels ils s'investissent. Egalement la loi des capitaux à risques et la loi d'investissement manquent toujours à cet égard, des obstacles dus au manque de spécialistes du capital à risques.

2.1.5 Analyse des opportunités¹

La stabilité de la croissance économique et la grande population font de la Chine un marché global émergent et potentiellement lucratif. Le grand marché intérieur a joué un rôle principal en soutenant des industries de pointe. Cependant, comparé à de principales économies du monde, le niveau technologique de la Chine est toujours bas. Cependant, en développant des technologies qui s'adaptent avec les exigences du marché intérieur, les industries de pointe chinoises ont survécu et se développent. Au cours de ces dernières années, les Universités dirigeantes d'entreprises ont maintenu leur élan de croissance en termes de ventes et de bénéfices, contribuant ainsi à d'importants revenus et d'impôts (recettes fiscales).

¹ Zhiyong Luo, Zhaowei Qin. SWOT Analysis of Functions of Chinese universities. Art. cit., pp 253 – 257.

2.1.6 Analyse des menaces¹

Il y a deux systèmes de gestion qui sont employés pour séparer la gestion d'entreprise et la fonction principale de l'université, c.-à-d., éducation et recherche. Ce sont le modèle de l'université de Pékin et le modèle de l'université de Tsinghua. La majorité des universités dirigeantes d'entreprises Chinoises appartient au modèle de l'université de Pékin, sous ce modèle il y a "un système de contrôle interne" avec la faculté de gestion qui prend en charge la gestion des universités dirigeantes d'entreprises. En revanche, l'Université de Tsinghua a opté pour "un système de gestion indirect" en fondant le groupe d'entreprises d'université de Tsinghua en tant que société holding. Il semble que le modèle de l'université de Tsinghua fournit une plus grande clarté en terme de responsabilité.

2.1.7 Les recommandations²

Selon la nouvelle économie de la croissance de la capacité d'un pays à tirer profit de l'économie de la connaissance dépend de la rapidité, il peut devenir une «économie de l'apprentissage». Apprendre ne signifie pas seulement l'utilisation des nouvelles technologies pour accéder à la connaissance globale d'apprentissage, cela signifie aussi les utiliser pour communiquer avec d'autres personnes sur l'innovation. Dans l'«économie d'apprentissage», les individus, les entreprises et les pays seront en mesure de créer une richesse en proportion avec leur capacité à apprendre et à partager l'innovation. Pour devenir conducteur du savoir, les entreprises doivent apprendre à reconnaître les changements dans le capital intellectuel dans la valeur de leur entreprise. Le capital intellectuel d'une entreprise comprend les connaissances des employés, le savoir-faire, et les processus, ainsi que leur capacité à améliorer continuellement ces processus, ce sont les sources d'intérêts concurrentiels (compétitifs).

¹Zhiyong Luo, Zhaowei Qin. SWOT Analysis of Functions of Chinese universities. Art. cit., pp 253 – 257

2.2. Analyse SWOT à l'université de Warwick¹

2-2-1 Description générale de l'Université de Warwick

L'université de Warwick a été fondée en 1965, et au cours des trente-cinq années ou plus est devenue une des principales universités d'Angleterre classée régulièrement dans les 10 premières (top 10) Universités, et ayant un chiffre d'affaires de £160 millions. Le développement stratégique à l'université de Warwick est un mélange des composants comprenant : le développement annuel d'un plan de corporation à soumettre au Conseil de financement de l'éducation supérieure d'Angleterre (Higher Education Funding Council for England HEFCE); un processus de planification annuel de cinq années est entrepris par le Comité de stratégie (un corps comportant les principaux dirigeants de l'université, qui forment la direction du Comité, et un certain nombre de membres externe du conseil d'administration des universités); pour la formulation et parfois l'adoption des initiatives stratégiques tout au long de l'année.

Le comité de direction de l'université a accepté de tenir une journée stratégique au printemps de 2001, avant le commencement du cycle de la planification annuelle. La journée stratégique a introduit une analyse SWOT et ceci a été suivi d'un questionnaire sur les aspects résultant de l'analyse SWOT. Le Comité a eu l'expertise et l'expérience couvrant tous les aspects des activités de l'Université. Les trois pro-vice-chanceliers et les quatre présidents de la faculté couvrant l'ensemble des disciplines universitaires de l'Université et de tous les officiers supérieurs étaient présents, y compris le chef de la direction, le vice-chancelier. En effet l'un des pro-vice-chanceliers n'était pas présent à la journée stratégique mais a participé dans le questionnaire de suivi.

¹ Robert G. Dyson. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(2004), pp 631–640.

Chapitre 02 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université

L'approche adoptée était pour que chaque sujet soit discuté au sein de petits groupes de deux ou trois personnes. Après la discussion, chaque individu a été invité alternativement à contribuer. Ceci a mené à une discussion enrichie proposant un ensemble de facteurs et des vues potentiellement dominantes. À la suite de ces discussions, 16 opportunités, 22 menaces, 22 forces et 21 faiblesses ont été générées.

Fig : (2-2) opportunités & menaces

<u>Opportunities</u>	Score	<u>Threats</u>	Score
Demand for CPD	4.18	Declining government fund	3.45
Entrepreneurial climate	4.09	The internet	3.45
The internet	4.09	Competition	3.45
Brand status	4.00	Decline in media profile	3.45
Strategic alliances	3.64	Career prospects in HE	3.36
China	3.55	Cumbersome decision making	3.36
Fundraising prospects	3.55	Targeted government funding	3.18

Source : Robert G. Dyson. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, art.cit., pp631-640.

Fig : (2-3) forces & faiblesses

<u>Strengths</u>	Score	<u>Weaknesses</u>	Score
Income generating capacity	4.45	Few endowments	3.55
Warwick brand	4.36	Science base	3.55
Research	4.18	Lack of external clout	3.55
Land	4.00	Complacency	3.18
Staff morale and loyalty	4.00	Arrogance	3.18
Student quality	4.00	Strains of expansion	3.09
Dynamism	4.00	Communication	3.00

Source : Robert G. Dyson. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick.

Les stratégies ont couvert un ensemble d'activités comprenant des développements en sciences et sciences sociales, accès sur l'élargissement politique des ressources humaines et l'expansion des politiques. La collecte de fonds a été également considérée importante.

Chapitre 02 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université

Fig. :(2-4) les stratégies proposées

Expansion	Continuing Professional Development
Develop Partnerships	HR Policy
Improve Undergraduate Experience	Improve Government Relations
Develop Science Strategy	Access
Develop Social Sciences	Fundraising

Source : Robert G. Dyson. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, art.cit., pp631-640.

Dans le questionnaire de suivi, on demandait aux participants de noter les facteurs des points d'importance pour les opportunités sont apparues 48 fois dans les stratégies, les menaces 33 fois, les forces 43 fois, et les faiblesses 32 fois.

. Il y a cependant des opportunités d'exploitation, et Warwick considère la diversité comme dimension importante. Les forces soutenant les stratégies ont inclu la marque de Warwick, la recherche et la qualité des étudiants. Les faiblesses ont inclu la mobilisation des fonds, la base de science et l'expérience des étudiants préparant une licence.

2-2-2 Développement stratégique à l'Université de Warwick, 2001¹

L'intention originale était en ce moment de préparer l'exercice et de le revisiter après que le nouveau vice-président ait pris son poste en été. La prétention étant que la planification, ayant lieu en avril et mai, serait simplement un développement par accroissement sur les stratégies précédemment convenues. Sous cet arrangement, les fonds a attribué aux universités pour renforcer l'infrastructure pour sciences et les sciences sociales. Toutefois, les fonds pourraient seulement être dépensés en recherche, l'Université doit mettre en place jusqu'à 25% du coût, et en plus toutes les dépenses non liées à la recherche et aux projets qui devraient également être financé par l'Université de Warwick. Cette intervention a eu un impact radical sur la planification de l'Université. Au lieu d'appliquer le plan

¹ Robert G, Dyson, Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, art. cit., pp 631–640.

Chapitre 02 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université

quinquennal initial sur un an comme cela avait été prévu, l'Université a maintenant envisagé l'allocation de 11,7 millions de livres sterling et les plans actuels ne pouvaient pas absorber la somme.

Les stratégies adoptées pendant l'année ou pendant le cycle de la planification sont montrées dans la fig. (2-5), ainsi que les raccordements aux propositions de SWOT.

Fig : (2-5) SWOT vs les stratégies adoptés



Source : Robert G. Dyson. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick.

2-3 Analyse de la situation de l'enseignement pharmaceutique en Ukraine¹

2-3-1 Objectif de la recherche

Les actions stratégiques pour l'amélioration des processus de la formation, du recyclage et de la formation avancée des pharmaciens sont nécessaires.

¹ Bohdan Hromovyk, PhD, DSc, ArtemHorilyk, Mgr, Situational analysis of pharmaceutical education in Ukraine, Currents in Pharmacy Teaching and Learning 5 (2013). pp191–200.

Chapitre 02 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université

actuel de l'éducation pharmaceutique en Ukraine comme base pour reformer plus loin la stratégie.

2-3-2 Méthodes

Le statut moderne d'éducation pharmaceutique en Ukraine est devenu un objet de recherches. Pour l'analyse situationnelle significative de l'éducation pharmaceutique en Ukraine, une technique qui inclut cinq étapes a été établie. Elle a été basée sur la méthode SWOT. Cette méthode permet la systématisation des facteurs affectait positivement ou négativement, d'une façon directement ou indirectement le statut et le développement de l'éducation pharmaceutique. Les forces de l'éducation pharmaceutique sont les avantages qui distinguent favorablement le système éducatif et soutiennent la formation d'un spécialiste concurrentiel. Les faiblesses sont les inconvénients de l'éducation qui doivent être corrigées. Les opportunités de l'éducation pharmaceutique sont les facteurs positifs (des tendances et des événements) de l'environnement externe qui peuvent améliorer le niveau de la formation et, par conséquent, le niveau de la prise en charge pharmaceutique de la population. Le développement ultérieur du concept de l'éducation continue améliore probablement le système de l'éducation à l'avenir, et considéré comme une opportunité. Les menaces sont les facteurs négatifs de l'environnement qui peuvent, en l'absence de la réaction appropriée, mener à une réduction significative de la formation théorique et pratique des spécialistes pharmaceutiques. L'analyse situationnelle a été faite à partir d'un questionnaire comportant quatre listes de facteurs, (forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces) qui devraient être pondérés.

Sur les 220 questionnaires distribués, 216 ont été récupérés et dont 192 ont été sélectionnés et traités.

2-3-3 Résultat de l'analyse SWOT¹

¹ Bohdan Hromovyk, PhD, DSc, ArtemHorilyk, Mgr, Situational analysis of pharmaceutical education in Ukraine, art. cit., pp191–200.

Chapitre 02 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université

- Les listes des forces, faiblesses, opportunités et menaces pour l'enseignement pharmaceutique en Ukraine étaient formées sur la base de l'analyse SWOT ;
- a la suite de l'évaluation multicentrique des facteurs par 192 experts provenant de six universités qui forment les pharmaciens, le poids de l'influence de chaque facteur sur la situation de l'enseignement pharmaceutique en Ukraine a été déterminé ;
- parmi les plus grands avantages de l'éducation moderne pharmaceutique, la publication originale de la littérature académique, la présence de nombreuses écoles scientifiques bien connus, organisant régulièrement des conférences avec une augmentation du nombre de doctorants et titulaires dans le domaine de la pharmacie, le fonctionnement des groupes de recherche d'étudiants et la mise en œuvre du principe de l'éducation continue. Les lacunes les plus importantes sont les bas salaires des enseignants et la formation des pharmaciens dans des universités non dédiées exclusivement à la formation médicale. De grands avantages pour l'éducation pharmaceutique sont l'information, facilité d'obtention des subventions, le développement des concepts de technologies de l'éducation et de la formation à distance continue pour ce qui est de bourses d'études, les menaces les plus dangereuses, les experts ont constaté la diminution rapide du niveau pratique des étudiants et de nombreux problèmes économiques et financiers ;
- Les données obtenues peuvent être utilisées pour construire une stratégie de réforme de la formation pharmaceutique en Ukraine qui doit être orientée pour amplifier les forces.

2-4 Analyse du fonctionnement de l'université islamique de Azad à l'aide du modèle SWOT afin de fournir des orientations stratégiques (Étude de cas: Faculté des Lettres)¹

2-4-1 Les objectifs de la recherche basés sur le modèle de SWOT sont suit:

- Connaitre les concepts et la stratégie de la gestion ;

¹ Azita Sherej Sharifi, Isla mic Azad University function Analysis with Using the SWOT Model in order to provide Strategic Guidelines (Case Study: Faculty of Humanities), Procedia . Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 1535 – 1543.

Chapitre 02 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université

- identifier la responsabilité, la mission, et les objectifs de l'université et transformer des objectifs qualitatifs en objectifs quantitatifs mesurables ;
- identifier les forces, les faiblesses, les occasions et les menaces basées sur des facteurs internes et externes à l'université islamique d'Azad, Nowshahr.

2-4-2 Méthodes

Vu que la cette étude a visé l'évaluation de la situation actuelle de l'université islamique d'Azad de Nowshahr, l'application de SWOT décrit et analyse l'état actuel de cette université , afin de favoriser le développement et l'amélioration des activités de l'université , de l'enseignement, de personnel administratif, d'experts et d'étudiants (35 étudiants de troisième cycle en sciences humaines). Dans le premier questionnaire, des participants ont été invités à énumérer les forces, les domaines d'amélioration, les opportunités et les menaces de l'université auxquelles faisait face. Après que les données obtenues aient été classifiées par ordre de priorité les participants ont été invités à examiner les options en termes d'impact sur l'environnement. En conclusion, le deuxième questionnaire pour l'évaluation des facteurs internes et externes de l'université a été élaboré de la manière suivante :

- Après une étude des facteurs internes, les facteurs les plus importants étaient énumérés.
- Le poids a été accordé à ces facteurs, Pour chacun de ces facteurs a été donné un score de 1 à 4.
- Des points totaux de chaque facteur ont été calculés et finalement une vingtaine des facteurs environnementaux ont été identifiés.

2-4-3 Étape de suggestions et de décision¹

¹ Azita Sherej Sharifi, Islamic Azad University function Analysis with Using the SWOT Model in order to provide Strategic Guidelines (Case Study: Faculty of Humanities), art, cit., pp1535 – 1543.

Chapitre 02 : L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université

A partir de la matrice de SWOT et la base de la situation atteinte, quelques stratégies sont commentées :

- Elargir la coopération avec les administrations de la ville et du district par une gestion efficace de mettre en place les infrastructures nécessaires (bâtiments, au même rythme scolaire, atelier et laboratoire) ;
- Faire face à la concurrence des autres universités en ouvrant de nouvelles formations en sciences humaines ;
- former et embaucher des professeurs sur la base de l'état des perspectives et des objectifs de 20 ans ;
- satisfaire les clients désireux d'étudier dans cette branche plutôt que les branches voisines pour créer un équilibre entre la structure administrative et les objectifs stratégiques ;
- Programmation systématique de la participation active à des réunions nationales et internationales de soutien financier et intellectuel de l'université à travers des projets de recherche menés par les professeurs.
- contracter des projets industriels et améliorer les capacités de recherche de sa stratégie ;
- élargir les coopérations avec l'extérieur.

Conclusion

En conclusion l'analyse SWOT est une analyse fondamentale et méthode reconnue prise de décision qui est employée généralement dans la littérature de la prise de décision à plusieurs attributs. Elle est souvent présentée comme méthode rapide de déplacement vers une stratégie convenue. Elle peut certainement être une aide à produire de nouvelles initiatives stratégiques, mais est un processus de développement stratégique exige également l'analyse et l'essai considérables de nouvelles initiatives avant son adoption. L'analyse SWOT peut être vue ainsi comme injection dans un processus continu plutôt qu'un processus occasionnel. L'analyse SWOT a une sensation démodée à son sujet mais constitue un cadre qui a tenu l'essai du temps et peut aisément incorporer de nouvelles approches telles que la ressource et le développement compétence-compétency-based de planification et de scénario.

Introduction

Dans ce chapitre nous allons procéder à la présentation des informations générales sur l'Université de Guelma et l'évaluation de ses forces et des faiblesses et analyser des opportunités et ses menaces à travers l'analyse des données et des résultats de l'enquête que nous avons menée.

L'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête de terrain, représentent les derniers aspects à effectuer pour toute recherche. Partant du principe que tout travail de recherche n'aura un sens que si les propositions exploratoires et les hypothèses de la recherche soient mises en œuvre et validées. Mais avant cela, nous allons présenter l'université de Guelma à travers sans historique, son organigramme, sa formation, sa recherche, ses statistiques d'effectifs et de taux de réussite, et enfin son plan de développement.

3.1 L'Université de Guelma

3.1.1 Historique

Les instituts nationaux de l'enseignement supérieur de Guelma ont été créés en 1986, devenus centre universitaire par le décret 92-299 du 07/07/1992. Devenu ensuite université par le décret exécutif 01-273 du 30 septembre 2001. L'université assure actuellement l'enseignement en graduation et post-graduation en trente filière d'enseignement.

Université pluridisciplinaire et multi sites, l'université 8 Mai 45 de Guelma inscrit de plus en plus ses formations dans le schéma LMD (licence/ master/ doctorat).

3.1.2 Organigramme de l'université de Guelma

- **Rectorat**
- Conseil d'administration de l'université
- Conseil scientifique de l'université
- Comité local d'éthique et de déontologie
- Bibliothèque centrale

Vice-rectorats

- Vice-Rectorat de la formation supérieure, de la formation continue et des diplômes
- Vice-Rectorat de l'animation et la promotion de la recherche scientifique, des relations extérieures et de la coopération
- Vice-Rectorat du développement, de la prospective et de L'orientation

Secrétariat Général

- Sous-direction des personnels
- Sous-direction des finances et comptabilité
- Sous-direction des moyens généraux
- Sous-direction des activités culturelles et sportives
- Services communs
- Centre d'enseignement intensif des langues
- Centre commun des réseaux et systèmes d'information et de la communication
- Direction de la publication universitaire
- Unités de médecine préventive

Facultés

- Facultés des sciences et de la technologie
- Faculté de mathématiques et de l'informatique et des sciences de la matière
- Faculté des sciences de la nature et de la vie et sciences de la terre et de l'univers
- Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
- Faculté de droit et des sciences politiques
- Faculté des lettres et des langues
- Faculté des sciences humaines et sociales

Sept(7) facultés dont 22 départements

- **Facultés des sciences et de la technologie**
 - Département de génie des procédés
 - Département de génie mécanique
 - Département de génie civil
 - Département d'électronique et de télécommunications
 - Département d'électrotechnique et d'automatique

- **Faculté de mathématiques et de l'informatique et des sciences de la matière**
 - Département de mathématiques
 - Département d'informatique
 - Département des sciences de la matière

- **Faculté des sciences de la nature et de la vie et sciences de la terre et de l'univers**
 - Département des sciences de la nature et de la vie
 - Département de Biologie
 - Département d'écologie et du génie de l'environnement

- **Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**
 - Département des Sciences commerciales
 - Département des Sciences économique
 - Département des Sciences de gestion

- **Faculté de droit et des sciences politiques**
 - Département des sciences juridiques et administratives
 - Département des sciences politiques

- **Faculté des lettres et des langues**
 - Département d'anglais
 - Département de français
 - Département de littérature arabe

- **Faculté des sciences humaines et sociales**
 - Département des sciences humaines
 - Département d'histoire et Archéologie
 - Département des sciences sociales

Huit(8) bibliothèques universitaires

- 01 bibliothèque centrale
- 07 bibliothèques de facultés
- Fond documentaire constitué de **177 000** ouvrages

Quatre(4) sites universitaires

- Campus Central: Sciences et Technologies
- Campus Souidani Boudjema: Sciences Humaines et Sociales - Economie, Gestion et Commerce
- Campus d'Héliopolis: Droit et Sciences Politiques
- Nouveau Campus (5500 places pédagogiques): Sciences de la Nature et de la Vie & Lettres et Langues

3.1.3 La formation

L'université de Guelma compte 10 domaines de formations ouvertes avec 65 parcours de formation en Licence nouveau régime et 42 parcours de formation en Master. Le nombre d'étudiants inscrits dans ce nouveau système est de l'ordre de 50% des inscrits à l'université avec l'ouverture pour la rentrée universitaire 2008-2009 de plusieurs masters dans différentes disciplines, l'Université est aussi habilitée à délivrer des diplômes de post-graduation (Magister, doctorat, habilitation universitaire). L'université compte aussi plus d'une quarantaine de filières ouvertes dans le système classique.

3.1.4 La recherche

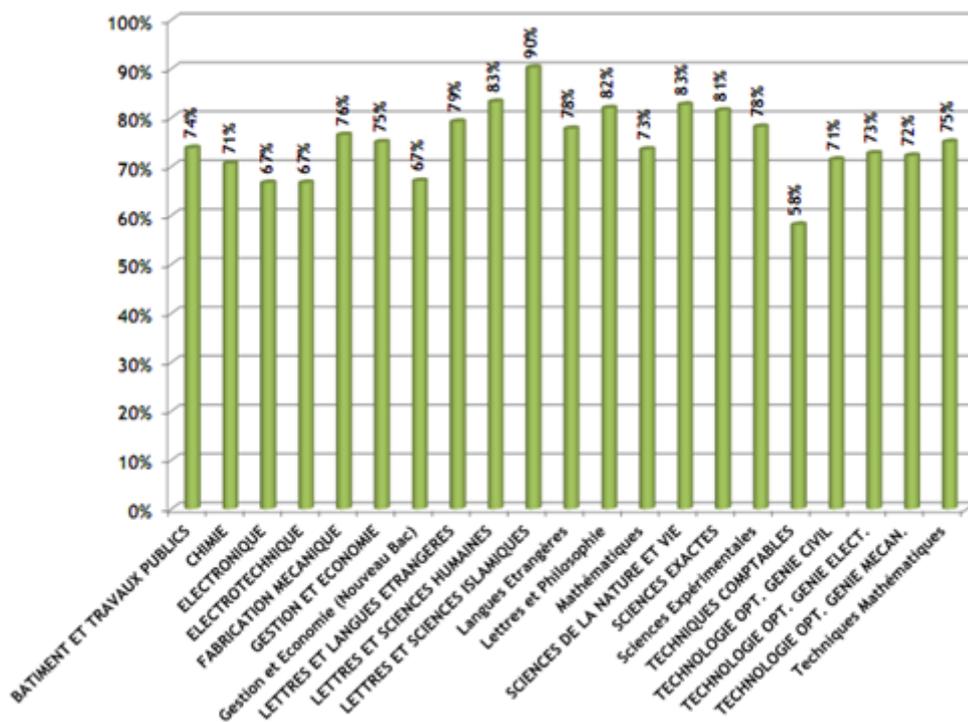
La Recherche Scientifique représente le fondement de l'existence de l'université et un atout indispensable au développement socio-économique d'une nation. L'université 8 Mai 1945 Guelma place la recherche scientifique au centre de ses préoccupations qui se résument essentiellement à :

- Former des chercheurs autonomes et compétents.
- Organiser la transmission du savoir et donner une réelle impulsion à la recherche à travers la pertinence de ses objectifs et la mobilisation de ses compétences.
- Participer efficacement à l'étude et la solution des problèmes de la société.

Faire dans la plus large information constructive, transparente, aux moyens de technologies modernes (NTIC) est un choix réfléchi et délibéré adopté par l'université 8 Mai 1945 Guelma pour atteindre ces objectifs.

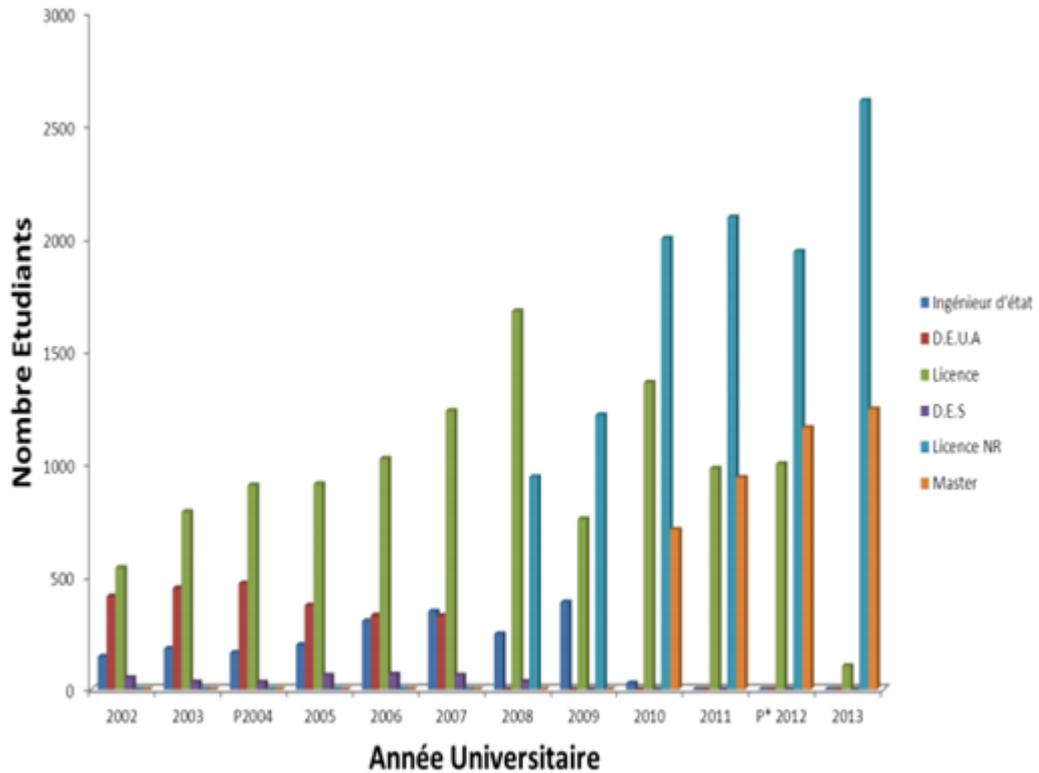
3.2.5 L'Université en chiffres

Fig : (3-1) Taux des admis par type de BAC.



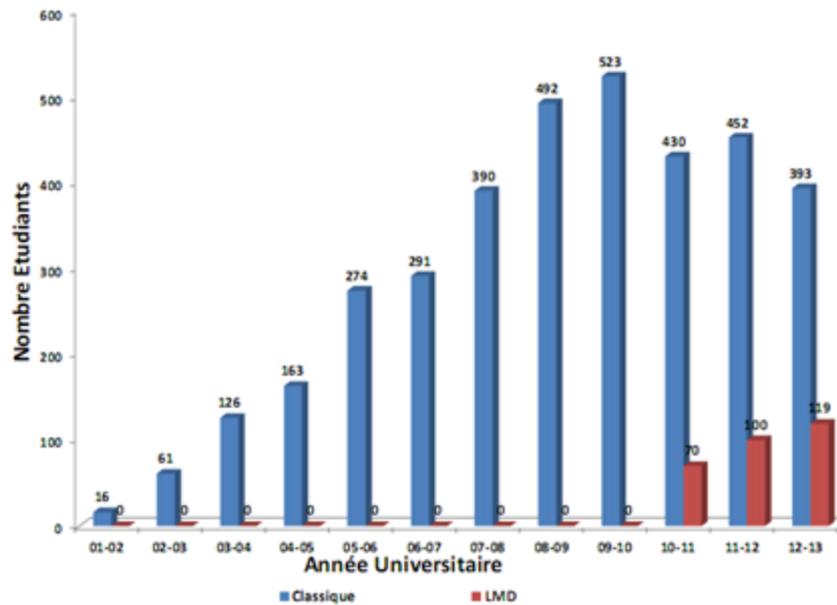
Source : Université de Guelma

Fig : (3-2) Evolution des étudiants diplômés de 2002 à 2013.



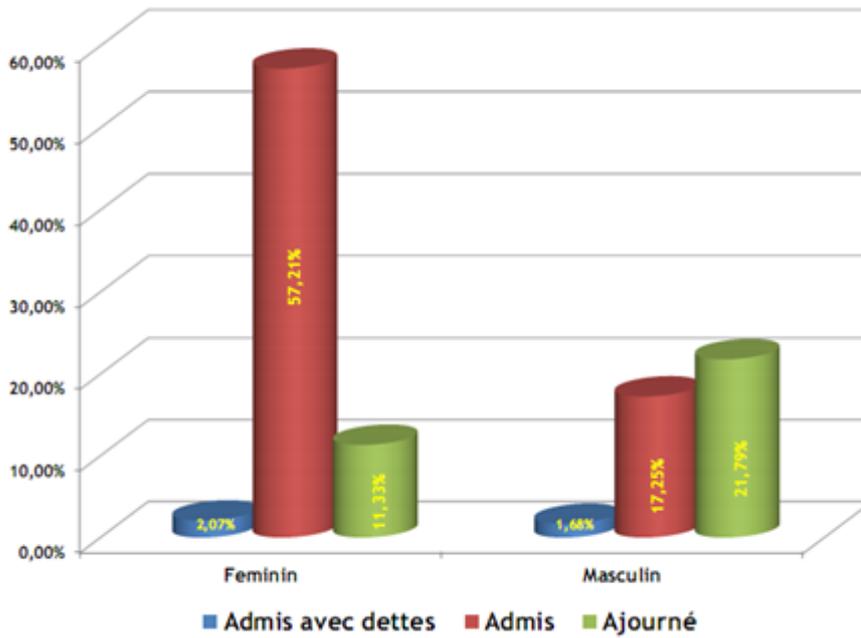
Source : Université de Guelma

Fig. : (3-3) Evolution des effectifs des étudiants de post-graduation lors de la période 2001-2013.



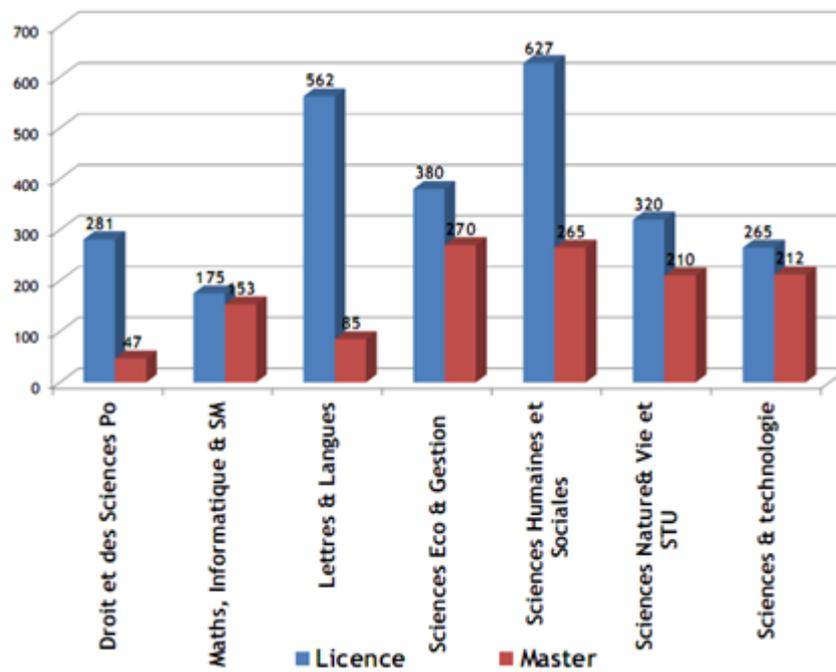
Source : Université de Guelma

Fig : (3-4) Résultats Délibérations Université 2012-2013



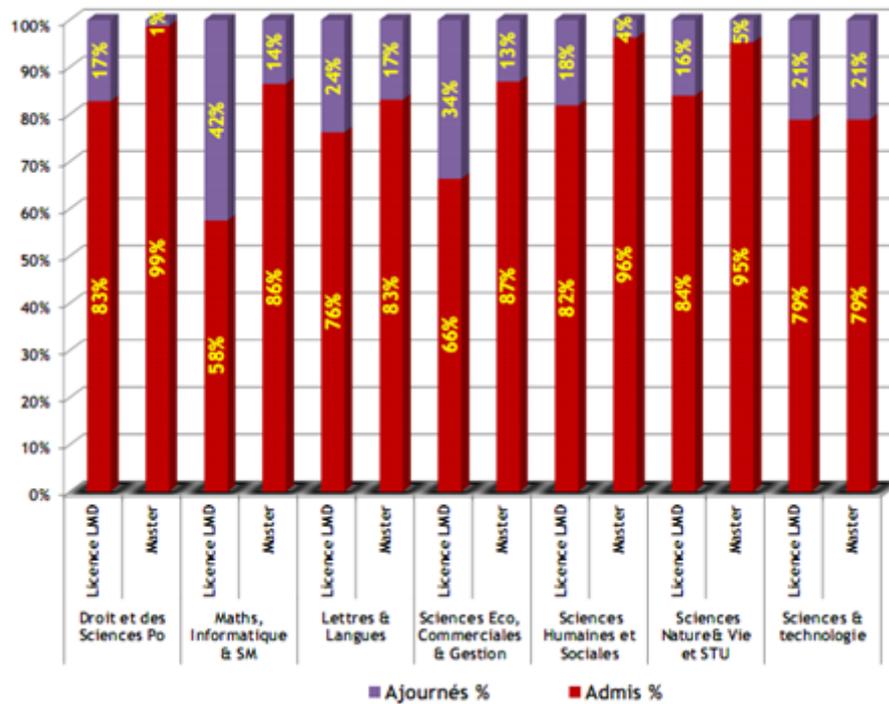
Source : Université de Guelma

Fig : (3-5) Diplômes par faculté 2013



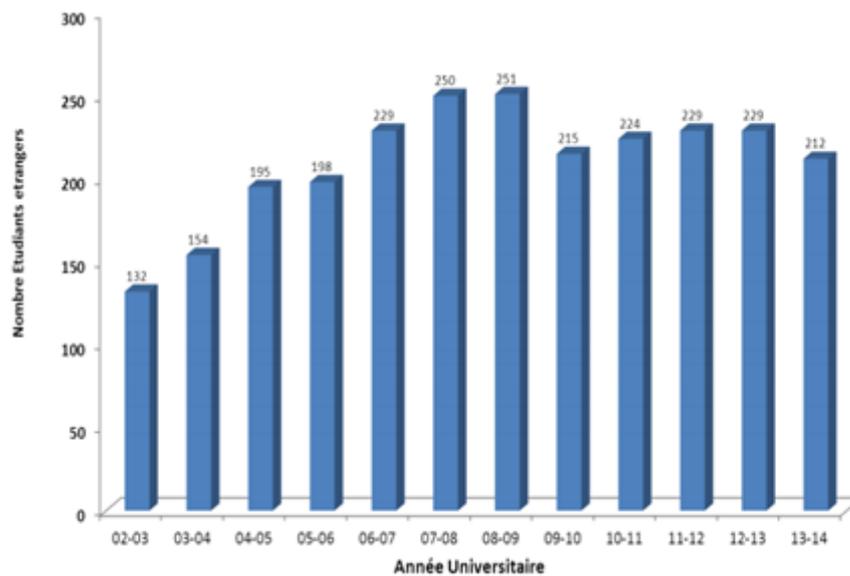
Source : Université de Guelma

Fig : (3-6) Résultats Délibérations par Faculté



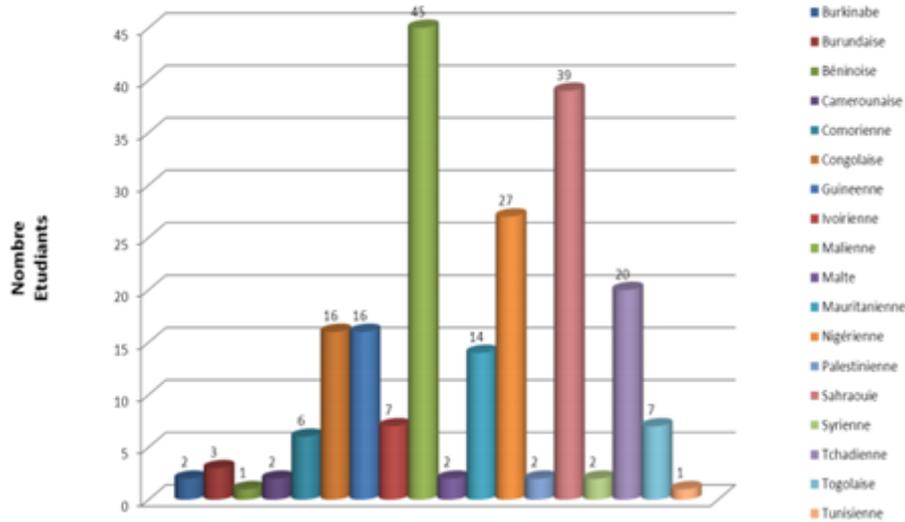
Source : Université de Guelma

Fig : (3-7) Evolution Effectif Etudiant Etrangers de graduation lors de la période 2001-2014.



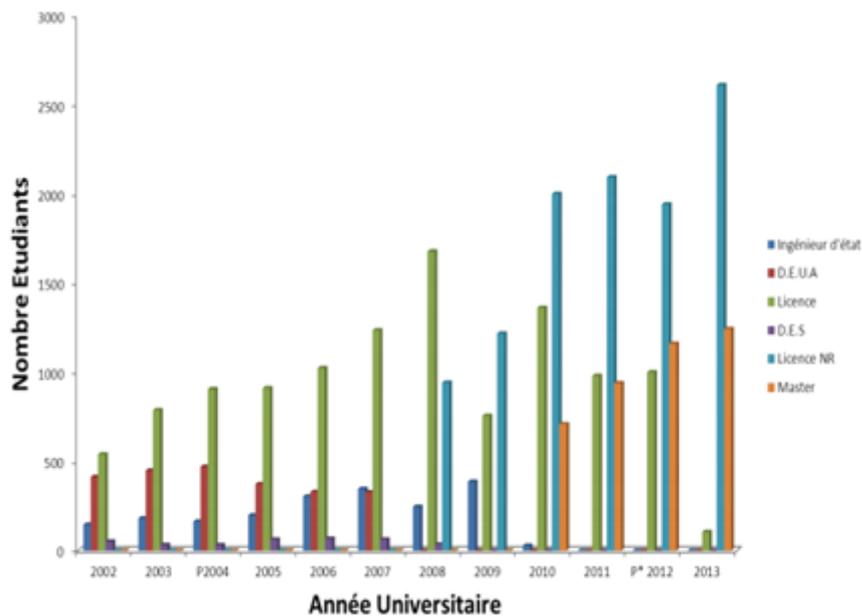
Source : Université de Guelma

Fig : (3-8) Effectif Etudiants Etrangers A.U 2013-2014 par nationalité.



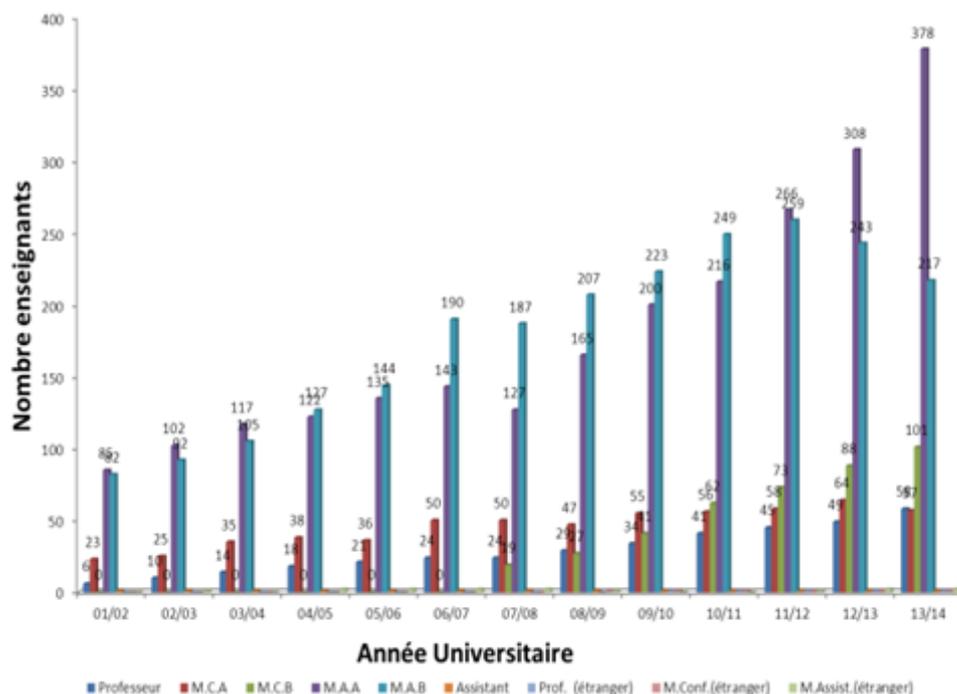
Source : Université Guelma

Fig : (3-9) Evolution Etudiants Diplômés 2002-2013



Source : Université Guelma

Fig : (3-10) Evolution Effectif des enseignants permanents lors de la période université (2001-2014).



Source : Université Guelma

3.1.6 Plan de développement de l'université

L'Université s'engage à mettre en œuvre son plan de développement, en vue d'atteindre les objectifs chiffrés du programme détaillés, par année, en visant particulièrement :

Tab : (3-1) le plan de développement de l'Université de Guelma

I- **Construction :**

Actions hiérarchisées		Objectifs visés	Echéances de réalisation	Obs
Intitulé	AP prévisionnelle (10 ⁶ DA)			
Etude, suivi et réalisation d'une Bâche à eau de 200m3 au Campus 5500pp	8	Cette bâche à eau va alimenter surtout la faculté de biologie qui nécessite beaucoup d'eau pour la réalisation des TP (14 salles) et le rectorat	2015	Opération Urgente
Étude, suivi et réalisation d'un parking principal de l'université	70	Améliorer les conditions de travail, organiser et sécuriser la circulation à l'intérieur du nouveau campus 5500pp par la création des espaces de stationnement pour les étudiants, le personnel administratif et les visiteurs.	2015	Opération urgente
Etude, suivi et réalisation de 3 modules de 2X15 sanitaires	28	Dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie dans le différents campus, il est nécessaire de procéder à la réalisation de 3 modules de 2x15 sanitaires de 140m ² chacun dans les campus suivants : - Ancien campus - Campus soudanai Boudjemaa - Campus d'Héliopolis	2015-2016	Opération Urgente
Etude, suivi et réalisation de 5 blocs de bureaux pour enseignants (250 bureaux)	350	Construire des bureaux pour enseignants pour améliorer les conditions de tutorat et d'encadrement des étudiants - 50 bureaux (1140 m ²) au campus d'héliopolis pour la faculté de droit et sciences politiques - 100 bureaux (2225 m ²) au campus de Soudani Boudjemaa, 50 bureaux pour la faculté des sciences économiques et 50 la faculté des sciences humaines - 50 bureaux (1140 m ²) au hall de technologie à l'ancien campus pour la faculté de technologie - 50 bureaux (1140 m ²) au campus 5500pp pour la faculté des langues et littératures	2015-2019	
Étude, suivi et réalisation d'un Centre d'Enseignement Intensif des Langues (CEIL).	150	Améliorer les conditions d'enseignements pour étudiants Vulgariser les outils didactiques de l'enseignements pour les langues	2017-2018	
Etude, suivi et réalisation d'un mini complexe sportif	250	Promouvoir le sport universitaire par la création des nouvelles Infrastructures : piscine, terrains, salles omnisport.....	2017-2019	
Étude, suivi et réalisation d'un bloc socio- culturel	150	Améliorer les conditions de travail par la Création : - Espaces d'activités culturelles et sportives - Espaces commerciaux, - Bureaux pour les actions: estudiantines syndicales et sociales.	2018-2019	

S/Total réalisation : 1 006 MDA

2. **Equipement :**

Actions hiérarchisées		Objectifs visés	Echéances de réalisation	obs
Intitulé	AP prévisionnelle (10 ⁶ DA)			
Renouvellement des équipements d'un amphithéâtre 500 places	18	Vise de renouveler les équipements en tables, chaises et sonorisation d'un amphithéâtre de 500 pp	2015	
Extension Réseau Intranet Pour le pôle 6000pp.	80	méliorer les conditions de travail et de communication via intranet de différentes structures de l'université Création de nouvelles salles internet pour étudiants	2016-2017	
Acquisition des équipements pédagogiques pour la réhabilitation des travaux pratiques.	300	Renforcer les moyens en équipements de travaux pratiques pour les nouvelles filières LMD	150MDA=2015-2017. 150MDA=2017-2019	
Acquisition des équipements informatiques	50	Renouèlement des équipements informatiques obsolètes notamment du département d'informatiques.	2015=10MDA 2016=10MDA 2017=10MDA 2018=10MDA 2019=10MDA	
Acquisition des équipements pour une salle de conférences de 600 places au nouveau pole 6000places pédagogiques	40	Cette salle de conférences sera réalisée au nouveau pole 6000pp	2018-2019	
Acquisition de mobilier de laboratoires	70	Acquisition de paillasse pour les sciences de la santé, la chimie et la physique au nouveau pole 6000 places pédagogiques	2018-2019	

S/Total Equipement : 558 MDA

3. Réhabilitation et réaménagement des anciennes structures

Actions hiérarchisées		Objectifs visés	Echéances de réalisation	obs.
Intitulé	AP prévisionnelle (10 ⁶ DA)			
Réalisation de faux plafonds et revêtement mural de 8 amphithéâtres au campus 5500pp	35	Pour améliorer les conditions d'enseignement et en particulier le son, sachant que leur architecture en voute ne permet pas de mener des cours avec la sonorisation	2015-2016	Opération Urgente
Étude, suivi et réalisation de l'aménagement extérieur de l'Ancien Campus	450	La superficie total du campus est de 17ha elle abrite 29 bâtiments. Il nécessite la réhabilitation de ces Voiries et de ces trottoirs, l'aménagement des espaces couverts entre les blocs, l'Aménagement de parkings de stationnement et le traitement des façades des blocs et la création de nouveaux espaces verts.	2016-2018	Campus réalisé entre 1986-2003
Étude, suivi de l'aménagement d'une unité de Médecine préventive.	35	Améliorer les conditions de travail par la Création d'une Unité de Prévention Médicale au campus 5500pp qui regroupe plus de 7000 étudiants et 300 travailleurs,	2016	L'Université ne possède pas un siège pour l'Unité de Médecine préventive
Etude, suivi de la réhabilitation et réaménagement du hall de technologie	350	- Réhabilitation des anciens laboratoires de travaux pratiques de mécanique et de Génie civil et la Création de nouveaux laboratoires pédagogiques spécifiques. - Aménagement d'un département d'architecture	2015-2018	On peut aussi réaliser les 50 bureaux pour les enseignants

S/Total Aménagement : 870 MDA

AP prévisionnelle Totale pour 2015-2019: 2 434 MDA

Source : Administration Université de Guelma

* Le programme d'infrastructures et équipements 2014-2019 Ancien campus

- Aménagement et réhabilitation du Campus: voirie, parking, passage couvert, revêtement de façade, bâche à eau.....
- Réhabilitation du hall de technologie
- Réalisation d'un module de 2x15 sanitaires
- Réalisation et équipement d'un bloc de 50 bureaux enseignants
- Aménagement et équipement de l'Amphi 500 (conversion en salle de conférences)
- Réalisation et équipement d'un bloc de 4 laboratoires de recherche
- Réalisation d'un plateau technique d'analyses physicochimiques

* Campus Soudani Boudjema

- Réalisation d'un module de 2x15 sanitaires
- Aménagement et équipement de deux laboratoires de recherche (ancienne scolarité)

*Campus 5500 pp

- Réalisation d'une bache à eau
- Réalisation des faux plafonds de 8 Amphithéâtres
- Réalisation d'une animalerie (op en cours)
- Réalisation d'une serre chapelle (op en cours)
- Réalisation et équipement de trois laboratoires de recherche
- Réalisation et équipement d'un centre régional de documentation technique

*** Campus d'Héliopolis**

- Réalisation d'un laboratoire de recherche

*** Nouveau Campus 6000 pp**

- Réalisation d'un bloc de 4 laboratoires de recherche (ou à l'ancien Campus)
- Réalisation de 3x2000pp
- *Institut de télécommunication*
- *Faculté des sciences exactes*
 - *Faculté des sciences de la santé*
 - *Un Restaurant central*
 - *Une Salle de conférences*
- Réalisation de 3000 lits (2000 en nouvelle réalisation + 1000 en adaptation)

3.2 Les étapes de l'application de l'analyse SWOT à l'Université de Guelma

3.2.1 Méthodologie de l'enquête

Pour répondre aux questions portant sur l'application de l'analyse SWOT à l'Université de Guelma, on a procédé à une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon de l'Université.

L'enquête a été réalisée en deux étapes, la première consistait à l'élaboration dans le dépôt d'un questionnaire afin de déterminer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'université et une prise de contact avec les responsables de l'Université dans le but de leur expliquer l'objet de notre étude.

Ensuite et dans une deuxième étape, nous avons élaboré un deuxième questionnaire pour une notification des différentes variables des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités selon la pondération introduite dans ces variables.

3.2.2 Choix de l'échantillon

Deux questionnaires ont été élaborés :

Notre premier questionnaire était destiné au top management de l'université constitué auprès de 12 responsables à savoir, le recteur les vices recteurs et les sept doyens de facultés dont 3 de ces responsables non pas rempli ce questionnaire.

Le deuxième questionnaire était destiné à environ 100 responsables (même échantillon plus les vices doyens les chefs de département, les responsables pédagogiques et les directeurs de laboratoires de recherches) dont 51 % ont répondu à ce questionnaire.

➤ le questionnaire et la description de l'échantillon d'étude

Le premier questionnaire a été élaboré selon les objectifs de la problématique, à savoir identifier les différentes variables de l'analyse SWOT (les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités).

Ce dernier questionnaire soumis contient 4 questions ouvertes réparties sur les domaines suivants : la formation-la recherche-la gouvernance et la vie à l'Université.

Et le deuxième questionnaire contient les différentes variables des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités proposées par ces responsables avec une introduction d'une pondération dans ces variables. La pondération choisie est comprise entre 0 et 5 dont la note attribuée à chaque élément ne doit pas dépasser 5 et la somme des notes attribuées à tous les éléments ne doit pas dépasser 5.

3.3.3 Résultat de l'analyse SWOT

Tab :(3- 2) résultat des forces

Les Forces	SOMME	NOMBRE	S/N
La majorité des enseignants sont jeunes.	41	31	1,322581
Les offres de formation s'appuient sur des approches pédagogiques adaptées et innovantes	9	8	1,125
L'institution développe un dispositif d'orientation	8	6	1,333333
La qualité des infrastructures	17	13	1,307692
La recherche et la valorisation des résultats de la recherche	7	5	1,4
La diversité de l'offre de formation	16	14	1,142857

La recherche et la valorisation des résultats de la recherche	5	3	1,666667
La pluridisciplinarité	9	8	1,125
La formation s'appuie sur des approches pédagogiques adaptées et innovantes	9	9	1
L'institution offre des formations en adéquation avec ses environnements scientifique, socio-professionnel et elle tient compte du contexte national et international	6	4	1,5
L'institution propose des modes de formations variés (à distance, en alternance, ...)	7	6	1,166667
L'offre de formation est cohérente au regard du projet de l'institution et de ses moyens matériels, humains et pédagogiques	6	5	1,2
L'institution a une politique d'accueil, de suivi et d'aide à la réussite de ses étudiants	12	11	1,090909
L'institution offre la possibilité d'une mobilité interne (passerelles) et externe (nationale, internationale)	8	8	1
L'institution a une politique d'accès à la documentation et à tous supports pédagogiques	12	11	1,090909
Les enseignements sont soumis à des révisions et à des évaluations régulières	6	6	1
L'institution développe des processus d'amélioration de la pédagogie	4	4	1
L'institution développe un dispositif d'aide à l'insertion professionnelle	4	4	1
L'institution valide les apprentissages tout au long des parcours de formation	5	4	1,25
Les modalités de contrôle des connaissances sont objectives, équitables, fiables, publiées et communiquées	6	6	1
L'institution développe des partenariats avec le milieu socioprofessionnel	5	5	1
L'institution dispose de structures chargées d'élaborer des politiques concertées de formation, de recherche et de gouvernance	2	2	1
Les différentes instances de pilotage et de gestion ont des fonctions, des compétences et des responsabilités clairement définies ; celles-ci sont attribuées en cohérence avec les missions et les objectifs de l'institution	2	1	2
Le système de gouvernance prend des dispositions pour tenir compte des opinions et des avis de ses étudiants et de ses personnels	4	4	1
L'institution gère son patrimoine en conformité avec ses missions et ses valeurs	1	1	1
L'institution développe des démarches qualité pour ses différentes activités	3	3	1
L'institution accorde une attention aux besoins spécifiques des étudiants et personnels	3	2	1,5
L'institution favorise le développement des structures et d'associations culturelles et sportives	2	2	1
L'institution œuvre pour offrir un cadre convivial aux différents acteurs	2	2	1
L'institution garantit les conditions d'hygiène et de sécurité de ses étudiants et de ses personnels sur l'ensemble de ses sites	2	2	1
L'institution veille au respect des principes et règles d'éthique et de déontologie	6	6	1
L'institution dispose d'une politique de collecte, de sécurisation, de traitement, d'analyse et d'exploration des informations	0	0	0
Total	229		

Source : réalisée par l'étudiante.

Tab : (3-3) résultat des faiblesses

Les faiblesses	somme	nombre	s/n
L'institution n'a pas encore proposé des modes de formations variés (à distance, en alternance, ...)	14	11	1.272
L'institution n'a pas encore développé un dispositif d'aide à l'insertion professionnelle	11	8	1,375
L'institution n'a pas encore garantie la qualité des formations doctorales par leur adossement scientifique et par des stratégies de coopération nationale et internationale	14	10	1,4
L'offre de formation est non cohérente au regard du projet de l'institution et de ses moyens matériels, humains et pédagogiques	7	5	1,4
L'offre de formation ne s'appuie pas sur des approches pédagogiques adaptées et innovantes	15	12	1,25
Les enseignements ne sont pas soumis à des révisions et à des évaluations régulières	9	7	1,285714
Les moyens matériels mis à la disposition de la pédagogie sont insuffisant et inappropriés	7	6	1,166667
Les services électroniques très médiocres	12	10	1,2
Les moyens humains (personnel) insuffisant	5	5	1
Les offres en général sont inadéquates et non innovantes	2	2	1
Manque d'un cadre convivial de travail	3	2	1,5
Les moyens informatiques mis à la disposition des services insuffisants	3	3	1
Absence totale des tics mis à la disposition de la pédagogie pour l'améliorer	5	5	1
Manque du partenariat avec le milieu socio-économique	7	6	1,166667
l'institution ne possède pas d'un projet de développement	2	2	1
L'institution ne propose pas des modes de formations variés (à distance, en alternance, ...)	2	2	1
L'institution offre des formations qui n'ont pas une relation avec l'environnement socio-économique	2	2	1
L'institution ne développe pas des processus d'amélioration de la pédagogie	8	8	1
Manque d'une stratégie pour attirer/garder les meilleurs étudiants	14	12	1,166667
L'archaïsme de certains outils de gouvernance et de gestion	3	3	1
L'inexistence d'un service d'information et d'orientation pédagogique des étudiants	6	4	1,5
L'absence de mécanisme efficace d'assurance qualité interne	8	6	1,333333
L'absence d'une sélection stricte des étudiants à l'entrée dans certaines Facultés	10	5	2
Le déséquilibre entre les filières scientifiques et technologiques et les filières des sciences humaines et sociales	10	10	1
L'insuffisance et le déséquilibre de l'allocation des ressources financières	3	3	1

L'insuffisance du personnel d'enseignement et de recherche	5	5	1
La carence en techniciens supérieurs et en ingénieurs de recherche et de maintenance	1	1	1
La vétusté et l'insuffisance des équipements scientifiques et didactiques	1	1	1
La faible utilisation des TIC dans les stratégies pédagogiques	2	1	2
Le faible accès aux ressources documentaires	2	2	1
L'institution n'a pas encore développé une recherche qui répond au mieux aux besoins de son environnement	8	7	1,142857
L'institution n'a pas encore assuré un développement structuré des partenariats internationaux en matière de recherche	1	1	1
L'institution n'a pas encore mené une politique de valorisation et de transfert des résultats de la recherche	5	4	1,25
L'institution n'a pas encore bien développé des partenariats avec les collectivités, les organismes de la ville et de la région en faveur de ses étudiants et de ses personnels	0	28	0
L'absence de politique de collecte, de sécurisation, de traitement, d'analyse et d'exploration des informations	2	2	1
L'absence d'un projet de développement partagé	6	5	1,2
L'absence d'une structure d'information et de prospective	3	3	1
Total	218	121	

Source : réalisée par l'étudiante.

Tab : (3-4) résultat des menaces

Les Menaces	Somme	nombre	Somme/nombre
La politisation du monde universitaire	20	17	1,176471
Le nombre et les aptitudes des élèves bacheliers	29	24	1,208333
Le non-respect de la liberté académique et de l'autonomie de l'Université	10	10	1
Le chômage des diplômés du supérieur	33	26	1,269231
Le développement de mouvements associatifs de toute nature	9	7	1,285714
La mondialisation pédagogique	13	11	1,181818
La concurrence	11	11	1
La massification	11	9	1,222222
Problème de financement	13	12	1,083333

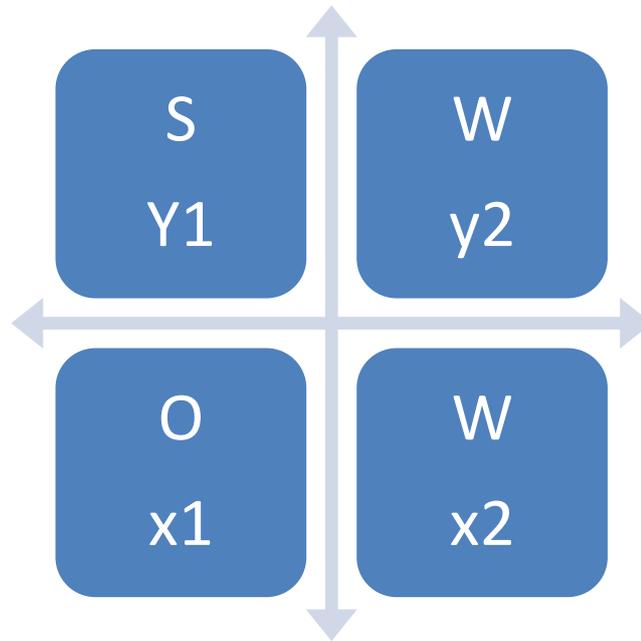
Les grandes écoles et les pôles d'excellence	15	13	1,153846
Absence de tissu industrielle et faiblesse du secteur semi-économique qui représente un support pour le développement de partenariat a	36	25	1,44
L'environnement socio-économique est déconnecté du milieu universitaire	27	22	1,227273
Total	227		

Source : réalisée par l'étudiante.

Tab : (3-5) résultat des opportunités

Les Opportunités	Somme	nombre	somme/nombre
Formation dans le cadre de la Coopération Internationale	38	32	1,1875
Formation adaptée (à la carte) répondant aux besoins spécifiques du secteur socio-professionnel	19	15	1,266667
Partenariats avec le milieu socioprofessionnel pour une meilleure insertion et une formation utile et à la carte.	24	19	1,263158
L'institution à des moyens de développement une politique de mobilité interne et externe	19	17	1,117647
L'aspect rural de la wilaya de Guelma permet à l'université de Guelma de se différencier dans des formations dans ce domaine	20	17	1,176471
L'aspect touristique de la wilaya de Guelma permet à l'université de Guelma de se différencier dans des formations en ce domaine (économie touristique, marketing touristique)	28	22	1,272727
Environnement socio-économique local fertile	10	9	1,111111
Le regain d'intérêt des bailleurs de fonds pour l'enseignement supérieur	7	5	1,4
La stabilité politique et sociale (aisance financière)	26	19	1,368421
L'adoption du système LMD	17	15	1,133333
La localisation géographique privilégiée de l'Algérie	12	12	1
Total	220		

Fig : (3-11) La matrice SWOT



Source : réalisée par l'étudiante.

3.2.4 La matrice SWOT finale

Les éléments sont classés dans les cases par intensité de force décroissante, de telle sorte que les éléments les plus pertinents se trouvent en tête de chaque case : forces, faiblesses, opportunités, menaces.

Fig : (3-12) la matrice SWOT finale



Source : réalisée par l'étudiante.

3.3 Analyse des résultats de l'analyse SWOT

3.3.1 L'analyse des forces

L'examen des forces permet de faire les remarques suivantes :

- l'Université a des ressources comme la jeunesse de la majorité des enseignants, la qualité des infrastructures, la diversité de l'offre de formation qui s'appuie sur des approches pédagogiques adaptées et innovantes structurée autour de principes visant à la simplification et à la mutualisation des licences, à la diversification des masters et à la professionnalisation de l'ensemble des cursus.
- la formation est en adéquation avec ses environnements scientifique, socio-professionnel, elle tient compte du contexte national et international, l'accès à la documentation et à tous supports pédagogiques.
- comme elle permet à ses étudiants et ses personnels l'accès à la documentation pédagogique.
- L'université dispose d'infrastructures de recherches et de compétences qui constituent un atout dans ce domaine.

3.3.2 L'analyse des faiblesses

Les faiblesses de l'Université de Guelma sont de divers ordres :

- l'inadéquation existante entre le mode d'organisation et de fonctionnement de la recherche avec les spécificités du secteur de la recherche. Cette situation se conforte avec les difficultés de coordination des activités de la recherche menées ;
- un faible niveau d'engagement politique pour le secteur de la recherche en Algérie se traduit par une faible valorisation des produits de la recherche au plan national ;
- une communication interne entre les acteurs de la recherche au sein de l'Université de Guelma reste largement déficitaire tant au niveau vertical qu'horizontal ;
- cette situation est en partie à l'origine des difficultés qu'éprouve la direction de la recherche ;
- l'Université n'a pas encore proposé des modes de formations variés (à distance, en alternance....) et n'a pas encore garanti la qualité des formations doctorales par leur adossement scientifique et par des stratégies de coopération nationale et internationale ;
- le manque d'une stratégie pour attirer/garder les meilleurs étudiants et l'absence d'une sélection stricte des étudiants à l'entrée dans certaines facultés ;
- et la faible utilisation des TIC dans les stratégies pédagogiques.

3.3.3 L'analyse des menaces

L'élévation rapide des niveaux de vie, notamment dans les pays en voie de développement et plus particulièrement les pays émergents, ont fait que les populations voudraient accéder de plus en plus à l'enseignement supérieur. Le résultat direct de cette tendance est la massification. Le nombre de demandeurs est de plus en plus important et arrive à des niveaux qu'il devient difficile pour de nombreux systèmes d'enseignement supérieur de le prendre en charge. Il devient du coup nécessaire de s'organiser, de revoir les façons de faire, de gérer les « volumes » de plus en plus importants en mettant en place des procédures afin d'assurer des niveaux de qualité acceptable ;

- processus complexes de la réalisation de la formation et des enseignements y afférents ;

- le chômage des diplômés de l'enseignement supérieur tend à être un phénomène mondial. Son intensité varie d'un pays à un autre, certes, mais la tendance est plus généralisée. Ce problème le témoigne tout d'abord la difficulté à mettre en adéquation la formation et l'emploi mais en réalité le problème est beaucoup plus complexe.

Une démarche d'assurance qualité est vue comme étant un moyen efficace pouvant réduire l'intensité de ce problème ;

- la politisation du monde universitaire et le non-respect de la liberté académique et l'autonomie de l'Université ;

- l'absence de tissu industriel et faiblesse du secteur socio-économique qui représente un support pour le développement de partenariat.

3.3.4 L'analyse des opportunités

L'aspect touristique et agricole de la wilaya de Guelma permet à l'Université de se différencier dans des formations différentes (économique, touristique, agriculture et marketing touristique) ; L'aisance financière ;

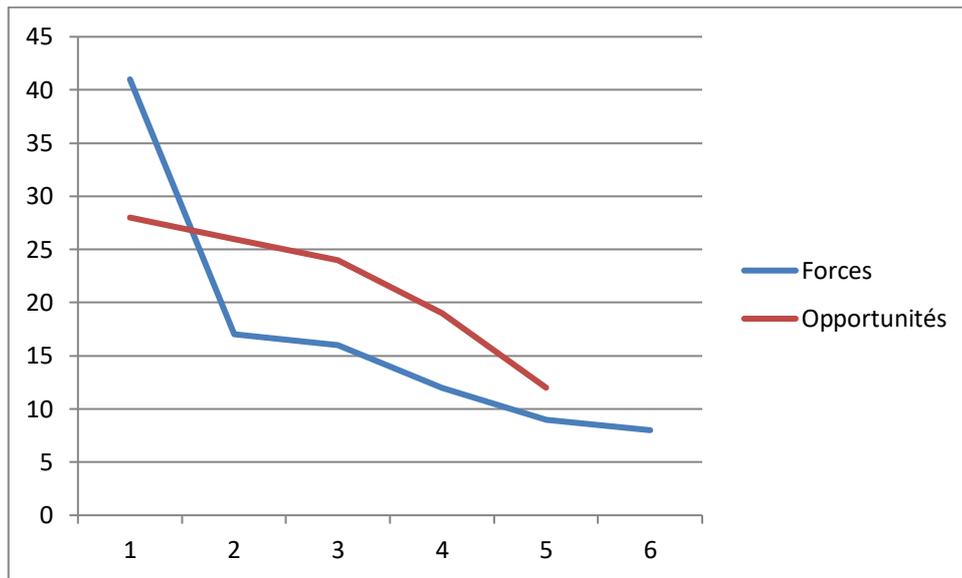
-l'Université a des partenariats avec le milieu socioprofessionnel ce qui permet une meilleure insertion et une formation utile et à la carte et des formations dans le cadre de la coopération internationale, et la mobilité aussi interne qu'externe ;

- la localisation géographique privilégiée de l'Algérie ;

- et l'adoption du système LMD.

3-3-5 La mise en relation les facteurs internes et externes et en faire une analyse

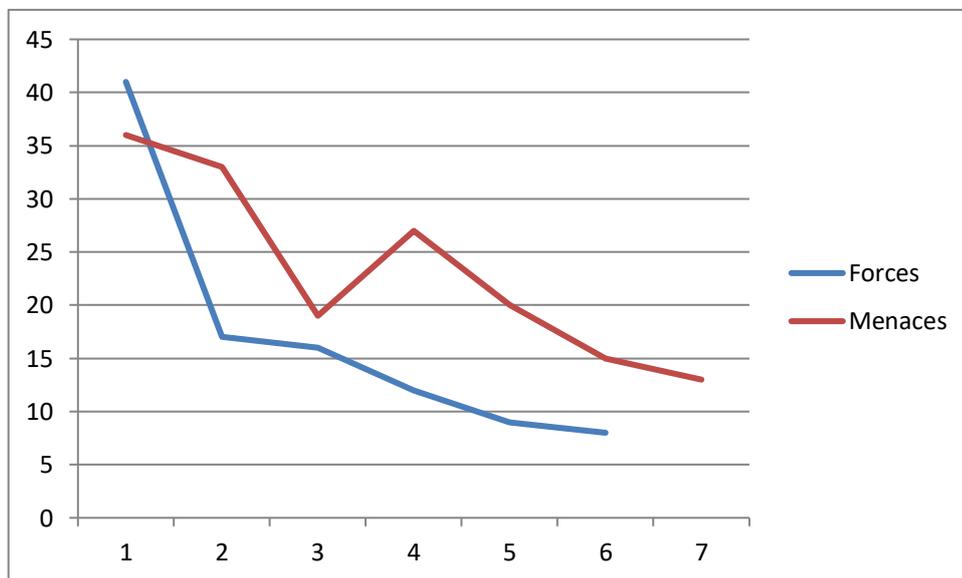
Fig : (3-13) relation entre forces & opportunités.



Source : réalisée par l'étudiante

L'Université doit exploiter les forces internes pour poursuivre et saisir de plus en plus les opportunités.

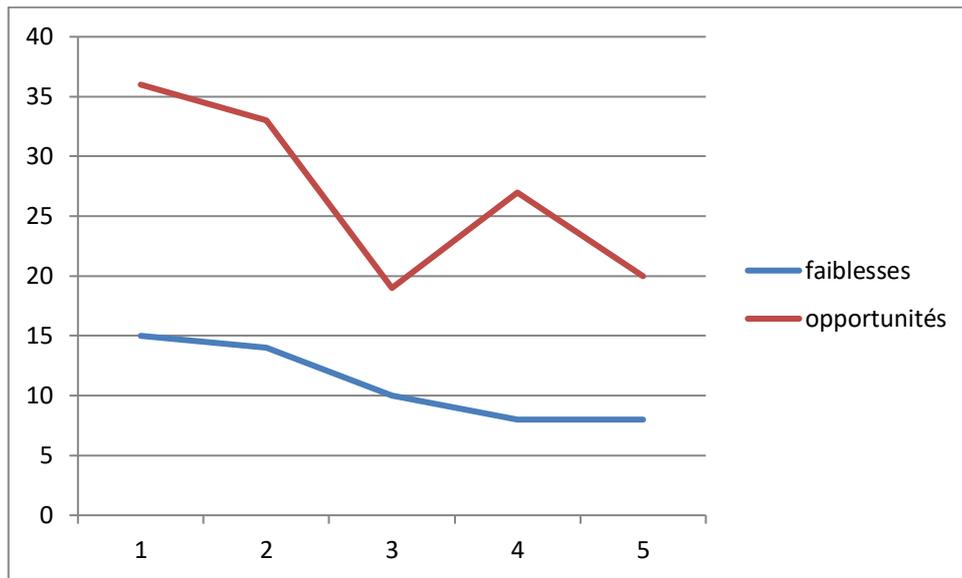
Fig : (3-14) relation entre forces & menaces



Source : réalisée par l'étudiante

L'Université doit exploiter les forces internes pour se protéger (ou atténuer) des menaces.

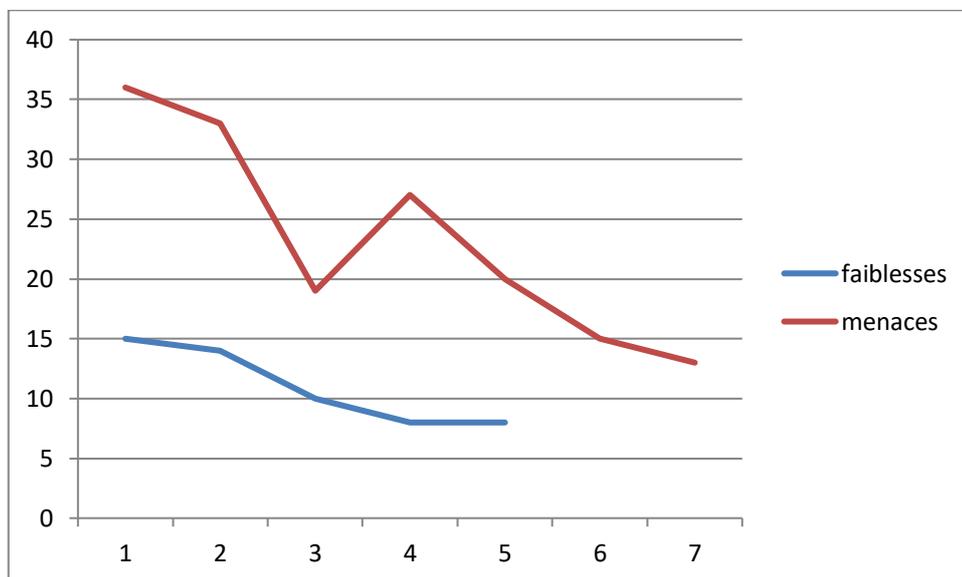
Fig : (3-15) relation entre faiblesses & opportunités.



Source : réalisée par l'étudiante

On constate ici que les faiblesses ne représentent pas un obstacle devant la saisie des opportunités donc à l'Université de faire de telle sorte qu'elle exploite bien ses opportunités.

Fig : (3-16) relation faiblesses & menaces



Source : réalisée par l'étudiante.

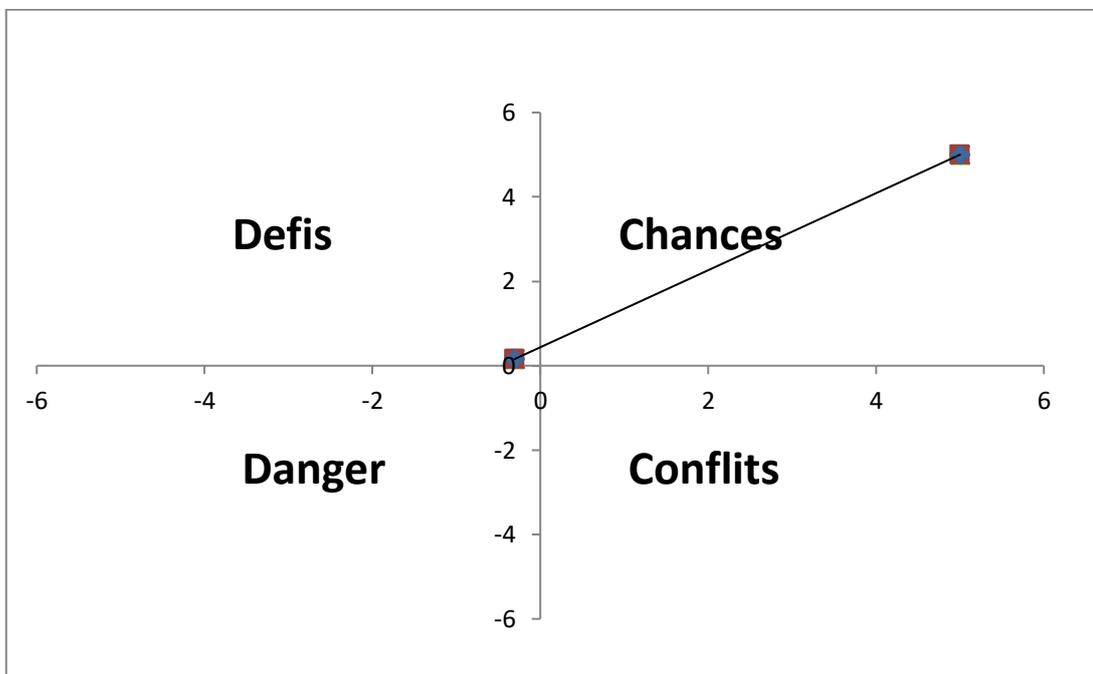
L'Université doit minimiser les faiblesses pour être moins vulnérable aux menaces.

3.3.6 Présentation graphique de la tendance

$A1[x=\text{nombre de points obtenus pour O}-\text{nombre de points obtenus pour T}]/\text{nombre d'items en Tet O}, [y=\text{nombre de points obtenus pour S}-\text{nombre de points obtenus pour W}]/\text{nombre d'items en S et W}.$

$A2[x=5, y=5].$

Fig : (3-17) position initiale de l'université de Guelma



3.3.7 La stratégie qui découle de la matrice SWOT

Stratégie « Forces-menaces » **DEFIS**

Il s'agit d'une **stratégie d'ajustement**. Elle consiste à exploiter les forces internes pour se protéger (ou atténuer) des menaces.

3.3.8 Les recommandations relatives aux stratégies à intégrer dans le plan de développement de l'Université

Forces (à exploiter ou à renforcer) \longrightarrow Stratégies à adopter

- Enseignants jeunes → -Recruter de jeunes enseignants compétents.
- Qualité d'infrastructures → -Renforcer l'infrastructure actuelle (amphi, classes, laboratoires, bibliothèques,...).
- La formation → -Améliorer la qualité de la formation en assurant le suivi de l'évaluation des programmes de formation, et l'adapter en permanence à l'évolution du besoin de la société, améliorer la qualité du savoir dispensé en mettant l'accent non seulement sur des savoirs théoriques, mais aussi sur des savoirs pratiques et des considérations éthiques. La mise en place des innovations pédagogiques pertinentes pour améliorer l'encadrement des étudiants. L'ouverture de nouvelles formations à distance et formations alternées.
- L'accès à la documentation →
 - L'acquisition de fonds documentaires électroniques, la disponibilité de l'internet aux étudiants, enseignants et personnels, amélioration du débit internet.
- pluridisciplinarité →
 - Développer et consolider des domaines de recherche et de formation aux frontières des disciplines et des connaissances actuelles en développant des pôles d'excellence pluridisciplinaires reconnus dans le paysage académique International afin de développer l'enseignement et la recherche dans l'ensemble des disciplines et de les ouvrir à de nouveaux domaines.
- La recherche →
 - Développement des recherches en adéquation avec l'environnement socio-économique (agriculture, tourisme,...).
 - améliorer l'environnement de travail des chercheurs et chercheuses pour accroître l'attractivité de notre université lors du recrutement de professeurs et de chercheurs et chercheuses ;
 - valoriser, au sein de l'ensemble de la communauté universitaire, la production scientifique ;
 - rationaliser l'acquisition et l'utilisation des infrastructures pour un nombre

croissant de chercheurs et chercheuses ;
- renforcer la collaboration avec les universités membres de réseaux internationaux, ainsi qu'avec les partenaires stratégiques, dans le cadre de projets scientifiques d'importance nationale et internationale.

Conclusion

Pour atteindre le développement souhaité, le projet présenté est basé sur une démarche structurée en vue de parachever le développement international de l'Université de Guelma et lui donner les moyens pour devenir une grande université pourquoi pas figurer parmi les meilleures universités algériennes et magrébines, grâce, notamment, à la qualité de sa recherche scientifique pour assurer son excellence en veillant à une offre de formation riche et pluridisciplinaire lui permettant de créer des passerelles entre les branches du savoir tout en renforçant les liens entre l'enseignement et la recherche, à tous les niveaux de l'enseignement, en favorisant le libre partage des savoirs en facilitant les coopérations inter-ou transdisciplinaires et internationales, en soutenant ses jeunes chercheurs et en créant des conditions attractives pour les meilleurs chercheurs et chercheuses algériens et étrangers. Ainsi que par une contribution accrue de l'Université de Guelma à la résolution des problèmes présents et futurs de la société.

La mise en œuvre de ce projet s'appuiera sur un état d'esprit basé sur la confiance accordée aux acteurs de terrain et le dialogue avec l'ensemble des partenaires. Ce projet se concrétisera par la mise en place d'une administration de proximité, développant la transparence, la concertation et l'incitation. C'est grâce à cette démarche que les propositions de départ aboutiront par le travail et la confiance mutuelle, à des actions concrètes, dont le suivi et la réalisation seront assurés par les diverses instances et commissions de l'Université.

Conclusion générale

L'analyse SWOT que nous avons menée au niveau de l'Université de Guelma nous a permis de répondre à la problématique principale posée dans l'introduction de notre travail, à savoir :

- Quelles sont les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'Université de Guelma? Et comment peut-on les intégrer dans le plan stratégique de l'Université afin de réorienter sa stratégie ?

Elle nous a permis également d'infirmer la première hypothèse de l'étude, à savoir :

-.La position stratégique actuelle de l'Université de Guelma est en phase de danger (stratégie de survie), dans la mesure où elle souffre en même temps de faiblesses et de menaces.

L'étude démontre que contrairement à cette hypothèse, l'Université de Guelma est dans une position stratégique de défi, position acceptable du point de management stratégique. Celle-ci devra construire sur ses points forts pour faire face aux menaces qu'elle rencontre.

Quant à la deuxième hypothèse, l'analyse Swot nous a montré qu'il est possible d'intégrer les résultats de l'étude dans le plan de développement de l'Université de Guelma.

Références bibliographiques

Les livres

- 1) Achéroy colette, Hajaj-Castro Hédia, Fiche1A : la méthode Swot, Edition COTA asbi, Bruxelles, 2006.
- 2) Charpentier P., Organisation et gestion d'entreprise, Edition Nathan, Paris, 2001.
- 3) Garibaldi Gérard, l'analyse stratégique, Edition d'Organisation, Paris, 2004.
- 4) Hamadouche Ahmed, Méthodes & outils d'analyse stratégique, les éditions Chihab, 1997, Algérie.
- 5) Michael Porter, l'avantage concurrentiel, traduit par Philippe de Lavergne, édition DUNOD, 1999.
- 6) Michel Ghertman, le management stratégique de l'entreprise, Collection « que sais-je ? », troisième édition 1996, presse universitaire de Paris, France.

Les articles

- 1) Dyson Robert G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European Journal of Operational Research 152(2004) 631–640.
- 2) Hromovyk B., PhD, DSc, ArtemHorilyk, Mgr. Situational analysis of pharmaceutical education in Ukraine. Currents in Pharmacy Teaching and Learning 5 (2013) 191–200.
- 3) Luo Z., Qin Z. SWOT Analysis of Functions of Chinese universities. IERI Procedia 2 (2012) 253 – 257.
- 4) Sherej Sharifi A. Islamic Azad University function Analysis with Using the SWOT Model in order to provide Strategic Guidelines (Case Study: Faculty of Humanities). Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 1535 – 1543.

Les sites

- 1) <http://www.isetjb.rnu.tn/docs/supports-cours/> (dernière date de consultation : 15 Mai 2014).
- 2) www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/SWOT.PDF (dernière date de consultation : 15 Mai 2014).
- 3) www.pug.fr/extract/show/1301 (dernière date de consultation : 15 Mai 2014).

- 4) www.bwatt.eu/index.php (dernière date de consultation : 15 Mai 2014).
- 5) <http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/SWOT.pdf>. (13/04/2014)21h:40.
- 6) www.manager-go.com/strategie-entreprise/.../diagnostic-strategique-swot. **(05/05/2014)**
14h:33.
- 7) www.univ-ouaga.bf/spip.php?article99. (17/04/2014) 15h:22.
- 8) www.encg-agadir.ac.ma/doc_pdf/projet_bendou.pdf. (17/04/2014) 15h:03.
- 9) www.unige.ch/plan-strategique/index/Vision_pour_2020_UNIGE.pdf. (24/04/2014) 22h:10.

Les annexes

Université du 8 mai 1945 GUELMA

Faculté des sciences économiques,
commerciales et sciences de gestion



Département des sciences de gestion
2^{ème} Master EDI
2013/2014

Questionnaire sur l'analyse SWOT

(Qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en entrepreneuriat et développement international (EDI))

Partie I - Information générale

1. Dans quelle faculté ou administration œuvrez-vous présentement ?

.....

2. A quel titre professionnel répondez-vous à ce questionnaire ?

.....

3. Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction ?

Moins de 5 ans

Plus de 10 ans

Entre 5 et 10 ans

Partie II – L'analyse SWOT (forces/faiblesses/Menaces/Opportunités) par Domaines essentiels de L'Université :

Forces : Les facteurs et les aspects positifs que contrôle l'université, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur. (Elles sont sous contrôle de l'Université, dans la mesure où elles sont d'ordres internes).

Faiblesses : Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'Université, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent. (Elles sont sous contrôle de l'Université, dans la mesure où elles sont d'ordres internes).

Menaces : Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations, qui peuvent empêcher ou limiter le développement de l'Université. (Elles sont hors du contrôle de l'Université, dans la mesure où elles sont d'ordres externes).

Opportunités : sont les possibilités positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. (Elles sont hors du contrôle de l'Université, dans la mesure où elles sont d'ordres externes).

4- Dans le Domaine de la Formation :

A titre d'exemples :

(- L'institution offre des formations en adéquation avec ses environnements politique, scientifique, socio-professionnel et elle tient compte du contexte national et international ;

- L'offre de formation est cohérente au regard du projet de l'institution et de ses moyens matériels, humains et pédagogiques ;

- L'offre de formation s'appuie sur des approches pédagogiques adaptées et innovantes ;

- L'institution propose des modes de formations variés (à distance, en alternance, ...) ;

-
- L'institution a une politique d'accueil, de suivi et d'aide à la réussite de ses étudiants ;
 - L'institution offre la possibilité d'une mobilité interne (passerelles) et externe (nationale, internationale) ;
 - L'institution a une politique d'accès à la documentation et à tous supports pédagogiques ;
 - Les enseignements sont soumis à des révisions et à des évaluations régulières ;
 - L'institution développe des processus d'amélioration de la pédagogie ;
 - L'institution valide les apprentissages tout au long des parcours de formation ;
 - Les modalités de contrôle des connaissances sont objectives, équitables, fiables, publiées et communiquées ;
 - L'institution développe un dispositif d'orientation ;
 - L'institution développe un dispositif d'aide à l'insertion professionnelle ;
 - L'institution développe des partenariats avec le milieu socioprofessionnel ;
 - L'institution garantit la qualité des formations doctorales par leur adossement scientifique et par des stratégies de coopération nationale et internationale).

- Selon vous, quels sont **les Forces** de votre université **dans le Domaine de la Formation ?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Selon vous, quels sont **les Faiblesses** de votre université dans **le Domaine de la Formation ?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

-Selon vous, quels sont **les Menaces** qui affrontent votre université dans **le Domaine de la Formation ?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Selon vous, quels sont **les opportunités** de votre université dans **le Domaine de la Formation ?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5- Dans le Domaine de la Recherche :

A titre d'exemples :

- (- L'institution définit ses priorités de recherche et met en œuvre les moyens adaptés ;
- L'institution organise une réflexion stratégique et une évaluation interne en matière de recherche ;
- L'institution développe une recherche qui répond aux besoins de son environnement ;
- L'institution met en place une stratégie de partenariats privilégiés en matière de recherche aux niveaux régional et national ;
- L'institution assure un développement structuré des partenariats internationaux en matière de recherche ;
- L'institution mène une politique de valorisation et de transfert des résultats de la recherche ...).

- Selon vous, quels sont **les Forces** de votre université **dans le Domaine de la Recherche ?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Selon vous, quels sont **les Faiblesses** de votre université dans **le Domaine de la Recherche?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Selon vous, quels sont **les Menaces** qui affrontent votre université dans **le Domaine de la Recherche?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Selon vous, quels sont **les opportunités** de votre université dans **le Domaine de la Recherche?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6- Domaine de la gouvernance :

A titre d'exemples :

- (- L'institution dispose d'une politique de collecte, de sécurisation, de traitement, d'analyse et d'exploration des informations ;
- L'institution est dotée d'une structure d'information et de prospective ;
- L'institution dispose de services numériques de ses étudiants et de son personnel ;
- L'institution dispose de structures chargées d'élaborer des politiques concertées de formation, de recherche et de gouvernance ;
- L'institution organise sa concertation interne pour l'élaboration de ses différentes politiques : formation, recherche, gestion administrative et gouvernance ;
- La politique de l'institution est en phase avec les orientations stratégiques nationales pour l'enseignement supérieur et la recherche ;
- La politique et la stratégie de l'institution notamment dans le domaine de la recherche, de la formation, des relations internationales et des services rendus à la société tiennent compte de ses environnements local, national et international ;
- L'institution est dotée d'un projet de développement partagé ;
- La structure de l'institution est adaptée à la réalisation de ses missions et de ses objectifs, elle permet un pilotage efficace ;
- Les différentes instances de pilotage et de gestion ont des fonctions, des compétences et des responsabilités clairement définies ; celles-ci sont attribuées en cohérence avec les missions et les objectifs de l'institution ;
- Le système de gouvernance prend des dispositions pour tenir compte des opinions et des avis de ses étudiants et de ses personnels ;
- L'institution gère ses ressources humaines en conformité avec ses missions et ses valeurs ;
- L'institution gère son patrimoine en conformité avec ses missions et ses valeurs ;
- L'institution gère ses ressources financières en conformité avec ses missions et ses valeurs ;
- L'institution a une politique qualité bien définie et partagée ;
- L'institution développe ses démarches qualité en conformité avec ses missions et ses valeurs ;
- L'institution développe des démarches qualité pour ses différentes activités ;
- L'institution organise périodiquement son autoévaluation et la révision de l'ensemble de ses activités ...).

- Selon vous, quels sont **les Forces** de votre université dans **le Domaine de la Gouvernance?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Selon vous, quels sont **les Faiblesses** de votre université dans **le Domaine de la Gouvernance?**

.....
.....

.....
.....
.....
.....

- Selon vous, quels sont **les Menaces** qui affrontent votre université dans **le Domaine de la Gouvernance?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Selon vous, quels sont **les opportunités** de votre université dans **le Domaine de la Gouvernance?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

7- Domaine de la vie à l'université :

A titre d'exemples :

- (- L'institution met en place des dispositifs d'accueil et d'orientation des étudiants et des personnel ;
- L'institution accorde une attention aux besoins spécifiques des étudiants et personnels ;
- L'institution développe une politique d'activités culturelles et sportives ;
- L'institution favorise le développement des structures et d'associations culturelles et sportives ;
- L'institution offre un cadre conviviale aux différents acteurs ;
- L'institution garantit les conditions d'hygiène et de sécurité de ses étudiants et de ses personnels sur l'ensemble de ses sites ;
- L'institution assure à ses personnels et étudiants l'accès à des services de santé ;
- L'institution développe des partenariats avec les collectivités, les organismes de la ville et de la région en faveur de ses étudiants et de ses personnels ;
- L'institution s'implique et encourage les activités citoyennes, les échanges et les débats sociétaux ;
- L'institution veille au respect des principes et règles d'éthique et de déontologie ...).

- Selon vous, quels sont **les Forces** de votre université dans **le Domaine de la vie à l'université ?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Selon vous, quels sont **les Faiblesses** de votre université dans **le Domaine de la vie à l'université ?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Selon vous, quels sont **les Menaces** qui affrontent votre université dans **le Domaine de la vie à l'université ?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Selon vous, quels sont **les opportunités** de votre université **dans le Domaine de la vie à l'université ?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Je vous remercie de votre précieuse contribution



Questionnaire sur l'analyse SWOT

(Qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en entrepreneuriat et développement international (EDI))

Remarques :

1) Nous avons introduit une pondération dans les variables de la matrice SWOT.

La pondération choisie est comprise entre 0 et 5

0= sans effet, neutre

1= effet très faible.

2= effet à importance relative

3= effet positif- importance à prendre en compte

4= effet important à prendre en compte obligatoirement

5= effet très important à prendre absolument en compte

2) La note attribuée à chaque élément ne doit pas dépasser 5.

3) La somme des notes attribuées à tous les éléments ne doit pas dépasser 5.

Exemple :

Les Forces	Note <5 ou =5
La majorité des enseignants sont jeunes.	1
Les offres de formation s'appuient sur des approches pédagogiques adaptées et innovantes	0
L'institution développe un dispositif d'orientation	0
La qualité des infrastructures	2
La recherche et la valorisation des résultats de la recherche	0
La diversité de l'offre de formation	1
La recherche et la valorisation des résultats de la recherche	0
La pluridisciplinarité	0
Un patrimoine immobilier (infrastructure pédagogique) énorme	1
Total	5

Les Forces	Note <5 ou =5
La majorité des enseignants sont jeunes.	
Les offres de formation s'appuient sur des approches pédagogiques adaptées et innovantes	
L'institution développe un dispositif d'orientation	
La qualité des infrastructures	
La recherche et la valorisation des résultats de la recherche	
La diversité de l'offre de formation	
La recherche et la valorisation des résultats de la recherche	
La pluridisciplinarité	
La formation s'appuie sur des approches pédagogiques adaptées et innovantes	
L'institution offre des formations en adéquation avec ses environnements scientifique, socio-professionnel et elle tient compte du contexte national et international	
L'institution propose des modes de formations variés (à distance, en alternance, ...)	
L'offre de formation est cohérente au regard du projet de l'institution et de ses moyens matériels, humains et pédagogiques	
L'institution a une politique d'accueil, de suivi et d'aide à la réussite de ses étudiants	
L'institution offre la possibilité d'une mobilité interne (passerelles) et externe (nationale, internationale)	
L'institution a une politique d'accès à la documentation et à tous supports pédagogiques	
Les enseignements sont soumis à des révisions et à des évaluations régulières	
L'institution développe des processus d'amélioration de la pédagogie	
L'institution développe un dispositif d'aide à l'insertion professionnelle	
L'institution valide les apprentissages tout au long des parcours de formation	
Les modalités de contrôle des connaissances sont objectives, équitables, fiables, publiées et communiquées	
L'institution développe des partenariats avec le milieu socioprofessionnel	
L'institution dispose de structures chargées d'élaborer des politiques concertées de formation, de recherche et de gouvernance	
Les différentes instances de pilotage et de gestion ont des fonctions, des compétences et des responsabilités clairement définies ; celles-ci sont attribuées en cohérence avec les missions et les objectifs de l'institution	
Le système de gouvernance prend des dispositions pour tenir compte des opinions et des avis de ses étudiants et de ses personnels	
L'institution gère son patrimoine en conformité avec ses missions et ses valeurs	
L'institution développe des démarches qualité pour ses différentes activités	
L'institution accorde une attention aux besoins spécifiques des étudiants et personnels	
L'institution favorise le développement des structures et d'associations culturelles et sportives	
L'institution œuvre pour offrir un cadre convivial aux différents acteurs	
L'institution garantit les conditions d'hygiène et de sécurité de ses étudiants et de ses personnels sur l'ensemble de ses sites	
L'institution veille au respect des principes et règles d'éthique et de déontologie	
L'institution dispose d'une politique de collecte, de sécurisation, de traitement, d'analyse et d'exploration des informations	
Total	5
Les faiblesses	Note <5 ou =5

L'institution n'a pas encore proposé des modes de formations variés (à distance, en alternance, ...)	
L'institution n'a pas encore développé un dispositif d'aide à l'insertion professionnelle	
L'institution n'a pas encore garantie la qualité des formations doctorales par leur adossement scientifique et par des stratégies de coopération nationale et internationale	
L'offre de formation est non cohérente au regard du projet de l'institution et de ses moyens matériels, humains et pédagogiques	
L'offre de formation ne s'appuie pas sur des approches pédagogiques adaptées et innovantes	
Les enseignements ne sont pas soumis à des révisions et à des évaluations régulières	
Les moyens matériels mis à la disposition de la pédagogie sont insuffisant et inappropriés	
Les services électroniques très médiocres	
Les moyens humains (personnel) insuffisant	
Les offres en général sont inadéquates et non innovantes	
Manque d'un cadre convivial de travail	
Les moyens informatiques mis à la disposition des services insuffisants	
Absence totale des tic mis à la disposition de la pédagogie pour l'améliorer	
Manque du partenariat avec le milieu socio-économique	
l'institution ne possède pas d'un projet de développement	
L'institution ne propose pas des modes de formations variés (à distance, en alternance, ...)	
L'institution offre des formations qui n'ont pas une relation avec l'environnement socio-économique	
L'institution ne développe pas des processus d'amélioration de la pédagogie	
Manque d'une stratégie pour attirer/garder les meilleurs étudiants	
L'archaïsme de certains outils de gouvernance et de gestion	
L'inexistence d'un service d'information et d'orientation pédagogique des étudiants	
L'absence de mécanisme efficace d'assurance qualité interne	
L'absence d'une sélection stricte des étudiants à l'entrée dans certaines Facultés	
Le déséquilibre entre les filières scientifiques et technologiques et les filières des sciences humaines et sociales	
L'insuffisance et le déséquilibre de l'allocation des ressources financières	
L'insuffisance du personnel d'enseignement et de recherche	
La carence en techniciens supérieurs et en ingénieurs de recherche et de maintenance	
La vétusté et l'insuffisance des équipements scientifiques et didactiques	
La faible utilisation des TIC dans les stratégies pédagogiques	
Le faible accès aux ressources documentaires	
L'institution n'a pas encore développé une recherche qui répond au mieux aux besoins de son environnement	
L'institution n'a pas encore assuré un développement structuré des partenariats internationaux en matière de recherche	
L'institution n'a pas encore mené une politique de valorisation et de transfert des résultats de la recherche	
L'institution n'a pas encore bien développé des partenariats avec les collectivités, les organismes de la ville et de la région en faveur de ses étudiants et de ses personnels	
L'absence de politique de collecte, de sécurisation, de traitement, d'analyse et d'exploration des informations	
L'absence d'un projet de développement partagé	
L'absence d'une structure d'information et de prospective	
Total	5

Les Menaces	Note <5 ou =5
La politisation du monde universitaire	

Le nombre et les aptitudes des élèves bacheliers	
Le non-respect de la liberté académique et de l'autonomie de l'Université	
Le chômage des diplômés du supérieur	
Le développement de mouvements associatifs de toute nature	
La mondialisation pédagogique	
La concurrence	
La massification	
Problème de financement	
Les grandes écoles et les pôles d'excellence	
Absence de tissu industrielle et faiblesse du secteur semi-économique qui représente un support pour le développement de partenariat a	
L'environnement socio-économique est déconnecté du milieu universitaire	
Total	5

Les Opportunités	Note <5 ou =5
Formation dans le cadre de la Coopération Internationale	
Formation adaptée (à la carte) répondant aux besoins spécifiques du secteur socio-professionnel	
Partenariats avec le milieu socioprofessionnel pour une meilleure insertion et une formation utile et à la carte.	
L'institution à des moyens de développement une politique de mobilité interne et externe	
L'aspect rural de la wilaya de Guelma permet à l'université de Guelma de se différencier dans des formations dans ce domaine	
L'aspect touristique de la wilaya de Guelma permet à l'université de Guelma de se différencier dans des formations en ce domaine (économie touristique, marketing touristique)	
Environnement socio-économique local fertile	
Le regain d'intérêt des bailleurs de fonds pour l'enseignement supérieur	
La stabilité politique et sociale (aisance financière)	
L'adoption du système LMD	
La localisation géographique privilégiée de l'Algérie	
Total	5

Je vous remercie de votre précieuse contribution.