

L'utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement stratégique cas de l'université de Guelma

BRAHMI Fatiha¹ & KHELIL Abderrezak¹

¹ Département de sciences de gestion, Université 8 Mai 1945 Guelma.

Résumé

Dans cet article, l'analyse SWOT a été utilisée en vue de l'élaboration d'un plan de développement stratégique à l'Université de Guelma. Cet outil est bien établi pour aider la formulation de la stratégie. Pour ce faire, quelques facteurs ayant un impact significatif sur le développement stratégique de l'université ont été analysés dans les quatre domaines à savoir : la formation, la recherche, la gouvernance et la vie à l'Université. Une enquête sur le terrain a été menée pour l'évaluation des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces à l'aide d'un questionnaire.

Mots clés : Planification stratégique, Analyse SWOT, développement stratégique.

المُلخَص:

في هذه الورقة تم استخدام تحليل مصفوفة SWOT لوضع التوجهات الاستراتيجية الأولية لجامعة قلمة ولقد تم تأسيس هذه المصفوفة بشكل جيد للقيام من خلالها بتحليل بعض العوامل التي لها تأثير كبير على التنمية الاستراتيجية للجامعة في المجالات الأربعة والمتمثلة في التعليم، البحث العلمي، الحوكمة والحياة في الجامعة. ولقد تم ذلك من خلال القيام بمسح ميداني لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمعرفة ماهي الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها انسجاما مع إمكانيات الجامعة.

1.Introduction

Les Instituts Nationaux de l'Enseignement Supérieur de Guelma ont été créés en 1986 et promus Centre Universitaire par le décret 92-299 du 07/07/1992. Devenu ensuite Université par le décret exécutif 01-273 du 30 septembre 2001, elle assure actuellement l'enseignement en

graduation et post-graduation en trente filières d'enseignement. Université pluridisciplinaire et multi-sites, l'université du 8 Mai 1945 de Guelma inscrit de plus en plus ses formations dans le schéma LMD (licence/ master/ doctorat) ⁽¹⁾. Aux fins de rédaction d'un rapport d'auto-évaluation qui s'inscrit dans le cadre d'un projet AUF "auto-évaluation des Universités Francophones" 2013-2014, le comité de l'auto-évaluation institutionnel de l'Université de Guelma a accepté l'application de l'analyse SWOT pour l'élaboration d'un plan de développement stratégique car cet outil est récemment utilisé dans les différentes formes d'entreprises économiques, industrielles et éducatives telles les universités.

1.1 Problématique

La problématique principale se résume à comment faire un diagnostic stratégique d'une organisation à l'aide de l'analyse SWOT pour identifier ses points forts, ses points faibles, ses opportunités et ses menaces ? Et comment peut-on les intégrer dans son plan de développement ? Quelles sont les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'université de Guelma et comment peut-on les intégrer dans son plan de développement afin de réorienter sa stratégie ?

La problématique secondaire essaie de répondre aux questions :
Qu'est-ce que l'analyse SWOT ? et
Quelles sont ses étapes d'application ?

1.2 Hypothèses

Tout travail de recherche scientifique repose sur un ensemble d'hypothèses qui permettent, avant d'entamer les travaux de recherche, d'avoir des éléments de réponse aux multiples questions qu'on peut se poser. Au terme de ces travaux, ces hypothèses seront soit validées, soit rejetées.

Première hypothèse : 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.

Deuxième hypothèse : Il est possible d'intégrer les résultats de l'analyse SWOT dans le plan de développement de l'Université de Guelma.

1.3 Les objectifs de cette recherche

Les principaux objectifs visés dans cette recherche sont :

- Un diagnostic du macro-environnement et microenvironnement pour identifier les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces de l'Université de Guelma.
- Connaître le positionnement de l'Université de Guelma vis-à-vis de ses concurrent (e)s.
- Aider à l'orientation des décisions stratégiques qui peuvent contribuer au développement de l'Université de Guelma.

1.4 Les études précédentes

Quelques exemples sont abordés dans des articles de recherche scientifique concernant plusieurs universités différentes dans le but d'analyser leurs performances. Luo et Qin⁽²⁾ s'intéressent aux rôles et responsabilités des universités chinoises. Les auteurs ont montré que 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. Dans le passé, l'université chinoise exigeait une éducation plus élevée à ses étudiants et la recherche était classée en second lieu. Ces dernières années, elle s'est dirigée vers le développement d'une troisième fonction représentée par sa contribution dans la société comme une université dirigeante (pilote) d'entreprises. Ce nouveau rôle a fourni de véritables motivations à favoriser le développement économique

par l'application de connaissances économiques modernes dans la recherche, mais aussi par un apport substantiel à la société chinoise de moyens dans sa transition de l'économie planifiée vers celle du marché.

Dyson⁽³⁾ reporte qu'au printemps 2001, le comité de direction de l'université de Warwick (Angleterre) a considéré que le plan de corporation est dû à une révision radicale. Cependant, avec un nouveau vice-président de l'université désigné pour son poste en été, il a été convenu que le Comité de direction aurait une journée stratégique qui viserait à produire des recommandations pour une future considération. Il a été convenu qu'une analyse SWOT formerait le noyau de la journée, ce qui a été facile pour l'auteur qui était membre du comité en raison de son rôle de pro-vice-président.

Hromovyk et Horilyk⁽⁴⁾ s'intéressent 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. Les écoles scientifiques pharmaceutiques sont bien connues mais sont incapables de suivre le progrès scientifique et technique et le niveau élevé de l'éducation européenne et mondiale. Les problèmes réels de l'éducation pharmaceutique sont complexes et à facettes multiples impliquant la nécessité d'application d'actions stratégiques pour l'amélioration des processus de formation, recyclage ainsi qu'une formation avancée des pharmaciens.

Les objectifs de l'analyse du fonctionnement de l'Université islamique Azadde la République Islamique d'Iran à l'aide du modèle SWOT réalisée par Sherej Sharifi⁽⁵⁾ afin de fournir des orientations stratégiques sont :

- Connaitre les concepts et la stratégie de la gestion.
- 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 opportunités et les menaces basées sur des facteurs internes et externes à l'université islamique d'Azad, Nowshahr.

2. Méthodologie utilisée

Prenant en considération la nature du sujet, un ensemble de méthodes de recherche sont utilisées représentées par la méthode descriptive, la méthode analytique, la méthode historique et des études de cas.

La réalisation de l'étude a nécessité l'application d'un plan comprenant:

- Un test de la viabilité des hypothèses de cette étude abordé grâce à une présentation générale de l'analyse SWOT et comment la mettre en œuvre.
- Application de l'analyse SWOT dans le contexte de l'Université de Guelma avec ses résultats exprimés en termes d'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces.
- Les recommandations et suggestions au vu des résultats obtenus par l'application de l'analyse SWOT, qui pourrait être un référentiel pour d'éventuels travaux futurs

2.1 L'analyse SWOT

L'analyse SWOT a été abordée pour la première fois en 1950 par George Albert Smith et Roland Christensen⁽⁶⁾ du Harvard Business School. En ce temps, l'analyse avait connu un certain succès comme outil de gestion d'entreprise. Mais son plus grand succès a été réalisé quand l'analyse a été appliquée par Jack Welch⁽⁷⁾ à General Electric en 1980 afin d'étudier ses stratégies, augmenter sa productivité et améliorer son organisation⁽⁷⁾.

La matrice SWOT (Figure 1) est l'acronyme de 'Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats' (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Une analyse SWOT résume un audit

interne en termes de « forces et faiblesses » relatives à une organisation (sa compétitivité). Elle synthétise en « opportunités et menaces » l'audit externe de l'environnement (son attractivité)⁽⁸⁾. L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement, ainsi que sa capacité à identifier ou créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation. SWOT résume les conclusions essentielles de l'environnement et de la capacité stratégique d'une organisation⁽⁹⁾.

2.2 Utilisation de l'outil SWOT

2.2.1 Analyse externe

L'analyse externe de l'environnement consiste à étudier les opportunités et les menaces.

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

-*Les menaces* sont les éléments du contexte qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet. Il s'agit d'un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui en l'absence d'une réponse de l'organisation, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise.

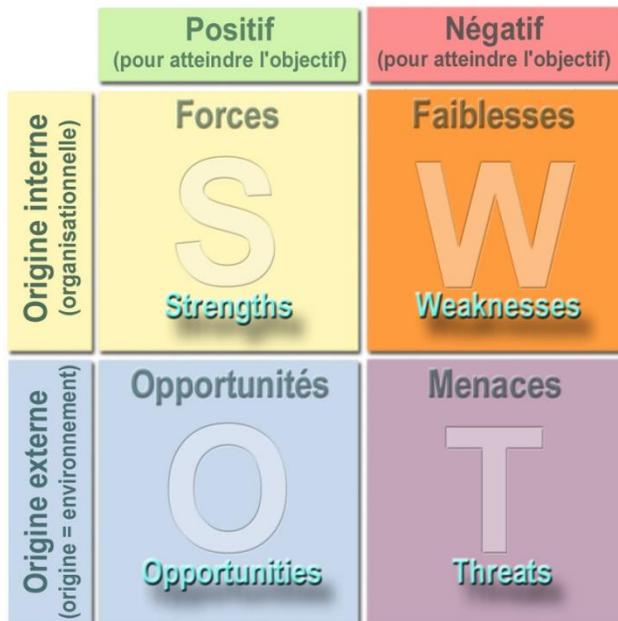
2.2.2 Analyse interne

L'analyse interne consiste à étudier les forces et les faiblesses. Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et de faiblesses. Les forces et faiblesses de l'environnement interne au projet sont à évaluer sur la base de deux critères représentés par la performance et l'importance⁽¹⁰⁾.

-Les forces permettent de visualiser rapidement l'adéquation (ou l'inadéquation) d'une stratégie à une problématique. C'est la confrontation entre les résultats des diagnostics externe et interne qui permet de formuler des options stratégiques. Cette formulation d'options stratégiques constitue l'intérêt de l'analyse SWOT.

-Les faiblesses sont représentées par la distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe n'est pas toujours évident. La justesse des résultats dépend de la justesse de l'analyse sur le court, moyen et long terme, et de la conscience que l'environnement interne ou externe peut rapidement changer, ce qui nécessite de mettre à jour régulièrement la matrice SWOT⁽¹⁰⁾.

Figure1:La matrice SWOT⁽¹¹⁾



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

2.3 Stratégies découlant d'une matrice SWOT

- *Stratégie "Forces - Opportunités" : CHANCES (attaque)*

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

- *Stratégie "Forces - Menaces" : DEFIS (ajustement)*

Elle correspond à une situation de marché en perturbation représentée par exemple par un changement de règles 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, ou 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.

- *Stratégie "Faiblesses - Opportunités" : CONFLITS (défense)*

Dans cette situation, l'entreprise doit faire face à des concurrents agressifs prêts à l'attaquer. Par conséquent, 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 par conséquent agir sur ses faiblesses pour les faire disparaître et rechercher des opportunités pour rebondir.

- *Stratégie "Faiblesses - Menaces" Danger (survie)*

L'entreprise se trouve dans une situation difficile car elle possède 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⁽¹²⁾.

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. Comme toute méthode participative, elle favorise l'appropriation des constats et des conclusions de la démarche par les participants. Par des discussions généralement intenses entre ces derniers, elle favorise l'échange d'informations, la communication et la formation collective d'opinion. Elle donne aussi l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun⁽¹¹⁾.

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 les faiblesses et les menaces de l'environnement tout en leur permettant de voir les forces de leur organisation ainsi que les opportunités que leur offre l'environnement¹⁴. 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,
- à prendre conscience de l'impact de son action et de 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 comprendra mieux son fonctionnement, et sa motivation sera ainsi renforcée⁽¹¹⁾.

2.5 Limites de l'analyse SWOT

Les limites de SWOT sont analogues à 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 encore opposés à la participation.

- 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⁽¹¹⁾.

3. Etapes d'application de SWOT à l'Université de Guelma

3.1 Méthodologie de l'enquête et échantillon de l'étude

L'enquête a été réalisée en deux étapes:

-La première étape consistait en la conception d'un questionnaire inspiré, en partie, du référentiel Aqi Umed⁽¹⁵⁾ et la distribution à un échantillon réduit de responsables. Celui-ci donnait toute latitude à ces derniers de s'exprimer sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces que rencontre l'université dans les domaines de la formation, la recherche, la gouvernance et de la vie à l'université. Il a été destiné au top management de l'université constitué de 12 responsables représentés par le recteur, les quatre vice-recteurs et les sept doyens des facultés. Le taux des réponses à ce questionnaire était de 75%.

Les questions ouvertes soumises permettent de définir les priorités de l'institution. En effet, pour:

- 1- la formation: l'institution offre-t-elles des formations en adéquation avec ses environnements politique, scientifique, socio-professionnel et tient-elle compte du contexte national et international ?

- 2- la recherche: l'institution définit-elle ses priorités de recherche et met-elle en œuvre les moyens adaptés?
- 3- la gouvernance: l'institution dispose-t-elle d'une politique de collecte, de sécurisation, de traitement, d'analyse et d'exploration des informations ?
- 4- La vie à l'Université: l'institution met-elle en place des dispositifs d'accueil et d'information des étudiants et des personnels ?

-La seconde étape consiste à la construction d'un deuxième questionnaire à partir des réponses recueillies lors de l'étape précédente. Ce questionnaire a été distribué à 100 responsables composés de, outre les responsables cités à la première étape, des vice-doyens, des chefs de départements, des responsables pédagogiques et des directeurs de laboratoires de recherche. Par ce questionnaire, il a été demandé à ces personnes d'attribuer une note allant de 0 à 5 pour chaque variable des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces. Les informations recueillies ont été traités par application du logiciel « Excel ». Le taux de réponses à ce questionnaire était de 51%.

3.2 Matrice SWOT de l'Université de Guelma

Les réponses au deuxième questionnaire sont présentées sous forme de matrice SWOT (Figure3) dans laquelle les éléments sont classés par intensité de force décroissante. Ainsi, les éléments les plus pertinents se trouvent en tête de chaque case: forces, faiblesses, opportunités, menaces.

Figure 3: la matrice SWOT.

<i>S Forces</i>		<i>W Faiblesse</i>	
- Enseignant jeune	41	- Une formation inadéquate	15
- Qualité d'infrastructure	17	- Manque d'attractivité de bons étudiants	14
- La formation	16	- Manque de sélection des étudiants	
- L'accès à la documentation	12	- Recherche inadéquate	8
- La pluridisciplinarité	9	- La faible utilisation des TIC	8
- La recherche	8		
Université de Guelma			
<i>O opportunités</i>		<i>T Menaces</i>	
- L'aspect touristique et agricole	28	L'absence du tissu industriel	36
- L'aisance financière	26	Le chômage des diplômés du supérieure	33
- La coopération internationale	24	La massification	29
- Partenariat avec le milieu socio-professionnel	19	La déconnection du milieu socio-économique	27
- Le système LMD	12	La politisation du monde universitaire	20
		La concurrence	15
		La mondialisation pédagogique	13

Source : réalisée par le chercheur.

3.3 Analyse des résultats SWOT de l'Université de Guelma

➤ -Analyse des forces

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

- L'université possède 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 structurées autour de principes visant la simplification et la mutualisation des licences, la diversification des masters et la professionnalisation de l'ensemble des cursus.

- La formation est en adéquation avec ses environnements scientifiques et socioprofessionnels. Elle tient compte du contexte national et international. L'institution permet à ses étudiants et à son personnel l'accès à la documentation pédagogique.

- L'université dispose d'infrastructures de recherche et de compétences qui constituent un atout dans ce domaine.

➤ *-L'analyse des faiblesses*

Les faiblesses de l'Université de Guelma sont diverses:

- l'inadéquation existante entre le mode d'organisation et le fonctionnement de la recherche avec les spécificités du secteur de la recherche. Cette situation se conforte avec les difficultés de coordination des activités de recherche menées.

- un faible niveau d'engagement politique pour les secteurs de la recherche en Algérie qui se traduit par une faible valorisation de ses produits au plan national.

- la 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 formation variés (à distance, en alternance etc.), et n'a pas encore garanti la qualité des formations doctorales par leur adossement scientifique ainsi que par des stratégies de coopération nationale et internationale fructueuses.

- 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.

- la faible utilisation des TIC dans les stratégies pédagogiques.

➤ *-L'analyse des menaces*

L'augmentation rapide des niveaux de vie, notamment dans les pays en voie de développement et plus particulièrement les pays émergents, ont fait que les populations espèrent accéder de plus en plus à l'enseignement supérieur. Le résultat direct de cette tendance est la massification de cet enseignement. Le nombre de demandeurs est par

conséquent 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 « flux d'étudiants » de plus en plus importants en mettant en place des procédures afin d'assurer des niveaux de qualité acceptable qui sont:

- 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 témoigne de 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⁽¹⁶⁾;

- 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 la faiblesse du secteur socio-économique qui représente un support pour le développement du partenariat.

➤ ***-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'Université a des partenariats avec le milieu socio-professionnel lui permettant une meilleure insertion, une formation utile et à la carte, des formations dans le cadre de la coopération internationale, et la mobilité aussi bien interne qu'externe ;

- la localisation géographique privilégiée de l'Algérie ;

- l'aisance financière ;

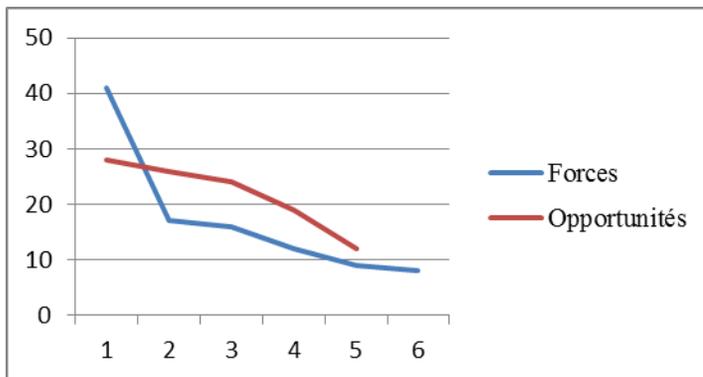
- l'adoption du système LMD.

3.4 Mise en relation des facteurs internes et externes de cette analyse

Cette analyse est structurée en quatre relations soit représentées par les forces et opportunités, les forces et menaces, les faiblesses et opportunités, et enfin les faiblesses et menaces.

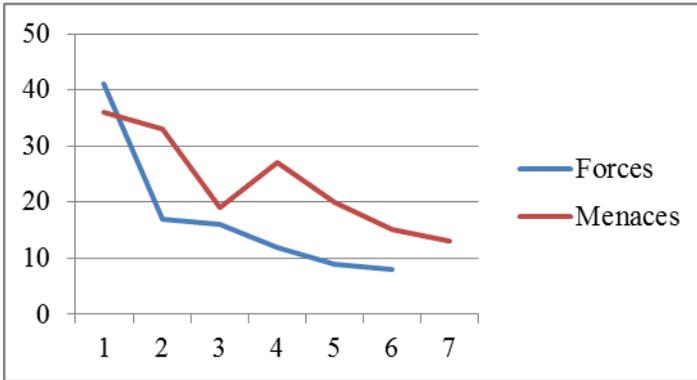
- -L'analyse de la relation entre forces et opportunités présentée dans la Figure 4 permet de dégager que l'Université doit exploiter les forces internes pour poursuivre et saisir de plus en plus les opportunités.
- -La relation entre les forces et les menaces montrée sur la Figure 5 conduit à dire que l'Université doit exploiter les forces internes pour se protéger (ou atténuer) les menaces.

Figure 4: relation entre forces & opportunités.



Source : réalisée par le chercheur « Excel »

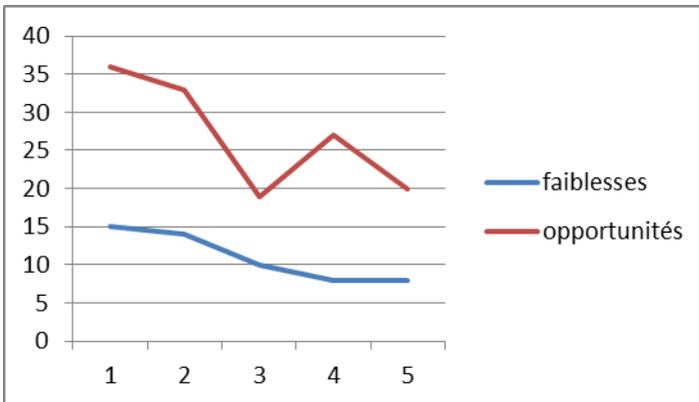
Figure 5 : relation entre forces & menaces



Source : réalisée par le chercheur « Excel »

- -La relation entre les faiblesses et les opportunités est décrite sur la figure 6. Il est constaté que les faiblesses ne représentent pas un obstacle devant la saisie des opportunités donc c'est à l'Université de faire de telle sorte qu'elle exploite bien ses opportunités.

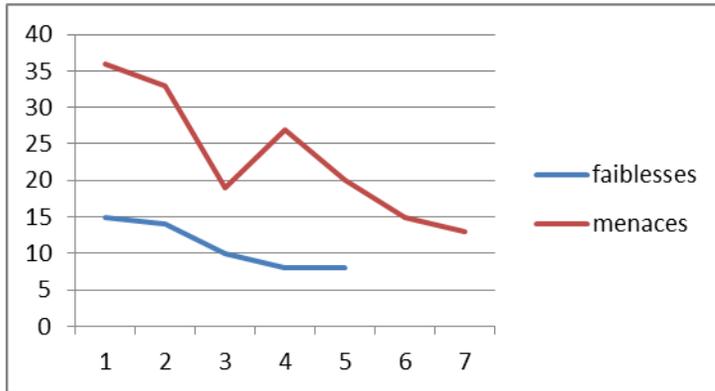
Figure 6 : relation entre faiblesses & opportunités.



Source : réalisée par le chercheur « Excel »

- -La Figure 7 montre la relation entre les faiblesses et les menaces. L'analyse de cette figure montre que l'Université doit minimiser les faiblesses pour être moins vulnérable aux menaces.

Figure 7 : Relation faiblesses & menaces.



Source : réalisée par le chercheur. « Excel »

3.5Présentation graphique de la tendance

Les expressions ci-dessous permettent de déterminer les coordonnées du point $A_1 (x_1, y_1)$ qui symbolise la situation stratégique actuelle de l'institution.

$X_1 = (\text{somme des points obtenus pour O} - \text{somme des points obtenus pour T}) / \text{nombre d'items en O et T}$.

Soit : $X_1 = (131-145) / (5+5) = -1,4$

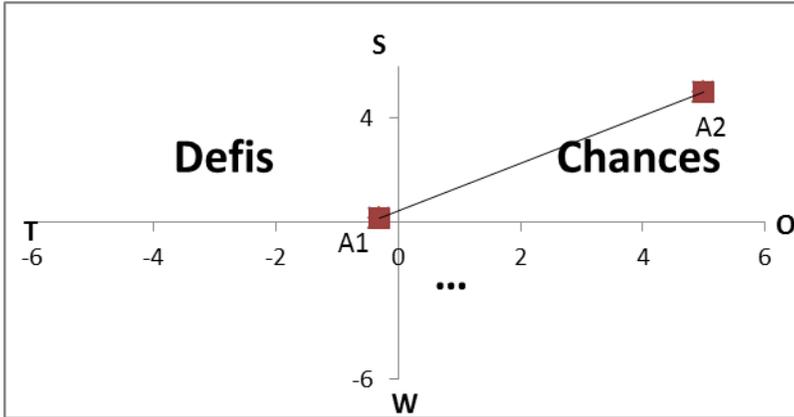
$Y_1 = (\text{somme des points obtenus pour S} - \text{somme des points obtenus pour W}) / \text{nombre d'items en S et W}$.

Soit : $Y_1 = (98-69) / (5+5) = +2.9$

Un deuxième point $A_2 (x_2 = 5, y_2 = 5)$ indique la situation idéale vers laquelle toute entreprise s'attèle à atteindre.

Ces 2 points nous permettent ainsi de tracer la courbe d'amélioration stratégique de l'institution.

Figure 8: Courbe de la tendance stratégique de l'Université de Guelma



Source : réaliser par le chercheur « Excel

L'examen de cette courbe montre que la stratégie de l'institution qui découle de la matrice SWOT aboutit à une stratégie de « Forces-Menaces » qui est une situation de **DEFIS (stratégie d'ajustement)**.

L'institution est donc appelée à:

- exploiter ses forces internes: jeunesse des enseignants, qualité des infrastructures, diversités des offres de formation, accès à la documentation, accueil et suivi des étudiants ;
- se protéger ou (atténuer) des menaces: tissu industriel faible, chômage des diplômés du supérieur, nombre et attitude des bacheliers, déconnection du monde socio-économique, politisation du monde universitaire.

2.6 Recommandations relatives aux stratégies à intégrer dans le plan de développement de l'Université de Guelma.

Les forces à exploiter ou à renforcer, et les stratégies à adopter sont représentées par:

- Enseignants jeunes: recruter de jeunes enseignants compétents.
- Qualité des infrastructures: Renforcer l'infrastructure actuelle (amphi, classes, laboratoires, bibliothèques, internet etc.).
- 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 plaçant l'accent non seulement sur des enseignements théoriques mais aussi pratiques et des considérations éthiques, et mettre en place des innovations pédagogiques pertinentes pour améliorer l'encadrement des étudiants.

L'accès à la documentation: L'acquisition de fonds documentaires électroniques, la disponibilité de l'internet aux étudiants et enseignants, et l'amélioration du débit internet.

- Pluridisciplinarité: Développement et consolidation des domaines de recherche et de formation aux frontières des disciplines et des connaissances actuelles en développant des pôles d'excellence pluridisciplinaires reconnus dans l'ensemble des disciplines et les ouvrir à de nouveaux domaines.
- La recherche: Développement des recherches en adéquation avec l'environnement socio-économique (agriculture, tourisme etc.) par:
 - ✓ L'amélioration de l'environnement du travail des chercheurs pour accroître l'attractivité de l'université lors du recrutement de professeurs et de chercheurs;
 - ✓ La valorisation de la production scientifique au sein de l'ensemble de la communauté Universitaire;

- ✓ La rationalisation, l'acquisition et l'utilisation des infrastructures pour un nombre croissant de chercheurs;
- ✓ Le renforcement de 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.

4. Conclusions

L'analyse SWOT menée au niveau de l'Université de Guelma a permis de répondre à la problématique principale posée dans l'introduction du présent travail de recherche qui a résulté en une gamme riche des facteurs proposés et des vues potentiellement dominantes représentées par 33 forces, 38 faiblesses, 12 menaces et 12 opportunités. Il arrive parfois qu'un fait soit à la fois une menace et une opportunité, ou une force et une faiblesse. La raison en a été précisée pour les deux cas car l'analyse SWOT est d'autant plus pertinente que les faits sont analysés de façon à servir les références, les champs et les domaines.

L'analyse SWOT a permis également d'infirmer la première hypothèse de l'étude représentée par *la position stratégique actuelle de l'Université de Guelma qui 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 aussi que contrairement à cette hypothèse, l'Université de Guelma est dans une position stratégique de défi, position acceptable du point de vue management stratégique. Celle-ci devra par conséquent s'appuyer sur ses points forts pour faire face aux menaces qu'elle rencontre.

Concernant la seconde hypothèse, l'analyse SWOT 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

- 1) <http://www.univ-guelma.dz/> (dernière date de consultation 23/01/2016).
- 2) Luo Z., Qin Z. SWOT Analysis of Functions of Chinese universities. IERI Procedia 2 (2012) 253 – 257.
- 3) Robert G. Dyson. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European Journal of Operational Research 152(2004) 631–640.
- 4) Bohdan Hromovyk, Artem Horilyk. Situational analysis of pharmaceutical education in Ukraine. Currents in Pharmacy Teaching and Learning 5 (2013) 191–200.
- 5) Sherej SharifiA. 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.
- 6) Salma Bardak el Younsi, cours stratégie d'entreprise, p41.
<http://www.isetjb.rnu.tn/docs/supports-cours/cours-strategie-entreprise-selma-bardak>
- 7) <http://www.isetjb.rnu.tn/docs/supports-cours/> (dernière date de consultation : 15 Mai 2015).
- 8) Jean Jacques Lambin, Chantal de Moerloose. Marketing stratégique et opérationnel. Du marketing à l'orientation marché. Dunod 7^{ème} édition, ???, p. 316.
- 9) Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry. Stratégique. 7^{ème} édition, Person Education, Paris France 2005, p.125.
- 10) Méthodes d'analyse appliquées à l'Intelligence Économique. Livre Blanc II réalisé par les Auteurs: Bernard Besson, Christophe Deschamps, Andriamiamina Hasina, Archambaud Benoit, Baret Catherine, Besnard Marion, Blanchet Antoine, Bouakaz Amel, Boudaud Baptiste, De La Rue Can Benjamin, Esteve Mathieu, Garderon Julien, Gros Jean Nicolas, Labrousse Cécile, Le vêque Julien, Mandra Ramona, Millot Camille, Mondragon Karen, Morin Clément, Ramelet Carine, Roux Hervé, Souesme Julien, Touzé Mathieu, Vincent Adrien, Vincent Lauriane. Livre Blanc réalisé par l'Institut de la communication de l'Université de Poitiers 2010. ICOMTEC Poitiers : <http://icomtec.univ-poitiers.fr>
- 11) www.manager-go.com/strategie-entreprise/.../diagnostic-strategie-swot.
(05/05/2015) 14h: 33.

- 12) Charpentier, Organisation et gestion d'entreprise, édition Nathan, mars 2001, Paris, p62.
- 13) Rapport d'auro évaluation. Salah Ellagoune, Président 2. Pr. Abderezak Khelil, membre 3. Pr. Abdelaziz Younsi, membre 4. M. Yassine Chelghoum, membre, Université de Guelma 2014.
- 14) Colette Acheroy, Hédia Hadjaj Castro, Fiche 1 a la méthode SWOT.

www.cota.be/download/fo-cp/Fiche1A_GCP_SWOT.pdf, p3.

- 15) Le projet Aqi Umed, Objectifs, mise en œuvre, résultats et diffusion. Renforcement de l'assurance qualité interne dans des universités de la Méditerranée Algérie, Maroc, Tunisie-2010-2013. European Commission TEMPUS.
- 16) BADDARI Kamel HAbdelkarim. Assurance-qualité dans l'enseignement supérieur, Conduite et réussir l'autoévaluation. Office de Publications Universitaire 2013.