

## Changement organisationnel et enseignement supérieur : enjeux de l'application de la réforme LMD en Algérie

The date of receipt of the article: 19/01/2017

The date of acceptance for publication: 14/02/2018

**BOUTABA Nour El Houda** Doctorante, Université de Batna  
boutaba.gestion@gmail.com

**BENZIANE Imân** Professeur, Université de Batna  
iman\_benziane@yahoo.fr

### ملخص:

يشهد التعليم العالي يعرف تغيرات عميقة من أجل تلبية توقعات المجتمعات المتطورة التي تركز على المعلوماتية واقتصاد المعرفة. هذه التغييرات جاءت نتيجة لإدراك الدور الحيوي للتعليم العالي في تنمية الاقتصاد. دخلت الجامعة الجزائرية هذا السياق، وشرعت في تنفيذ إصلاح ل م د منذ السنة الجامعية 2005/2004. الهدف من هذا المقال هو عرض نتائج دراسة ميدانية لعينة من 790 أستاذ منتمي إلى 30 جامعة جزائرية فيما يتعلق بقبول نظام ل م د في ثلاثة جوانب من التغيير: الجانب الإدراكي، العاطفي والسلوكي. وقد أظهرت النتائج وجود مقاومة للتغيير ناتجة عن التطبيق المفاجئ للإصلاح.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، إصلاح LMD، الجامعة الجزائرية.

### Résumé

Le paysage de l'enseignement supérieur connaît des mutations profondes en vue de répondre aux attentes des nouvelles sociétés basées sur l'information et l'économie du savoir. Ces transformations sont le résultat d'une prise de conscience du rôle essentiel de l'enseignement supérieur dans le développement de l'économie. L'université algérienne est entrée dans ce contexte et a procédé à l'application de la réforme LMD depuis l'année universitaire 2004/2005. L'objectif de cet article est présenter les résultats d'une enquête menée auprès d'un échantillon de 790 enseignants appartenant à 30 universités algériennes concernant l'acceptation du système LMD selon trois aspects de changement : l'aspect cognitif, émotif et comportemental. Les résultats ont mis en évidence une réticence au changement due à une instauration brutale de la réforme.

**Mots clés :** changement organisationnel, réforme LMD, université algérienne.

## **Introduction**

L'enseignement supérieur et la recherche scientifique sont des activités primordiales, ce qui explique les fréquents changements dont ils sont concernés. Ces changements sont nécessaires pour répondre aux besoins de sociétés basées sur les transferts et partage des connaissances. De ce fait, l'enseignement supérieur connaît des mutations profondes dues à une prise de conscience du rôle essentiel qu'il apporte dans le développement de l'économie. Dans ce contexte, le processus de Bologne amorcé en 1998 vise à faciliter la convergence des différents systèmes, promouvoir la mobilité des étudiants, enseignants et chercheurs et assurer la qualité de l'enseignement supérieur par un partage de connaissances et d'expériences. Cette réforme instaurée d'une façon un peu brutale a été largement critiquée en Algérie. Cette résistance a suscité notre présente problématique qui s'articule autour de l'analyse du processus de changement apporté par ce nouveau système d'enseignement. Dans ce cadre, nous avons administré un questionnaire à un échantillon de 790 enseignements appartenant à 30 universités algériennes. Le questionnaire a concerné l'acceptation de l'application de la réforme LMD selon trois aspects de changement : l'aspect cognitif, émotif et comportemental.

Cet article sera divisé en deux parties : une partie théorique relative au changement dans les organisations en général et dans l'enseignement supérieur en particulier, et une partie empirique présentant les résultats de l'enquête par questionnaire.

## **I. Le changement organisationnel**

### **I.1. Définition du changement organisationnel**

Le changement organisationnel revêt une importance centrale dans le domaine du management. «Les problèmes en quelque sorte «génériques» de gestion d'entreprise sont à la fois des problèmes de

maintien ou de coordination interne et de changement ou d'adaptation»<sup>1</sup>

Plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. En effet, nous retiendrons seulement les définitions qui explicitent mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail. Ainsi, il nous semble pertinent de partir de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une définition plus fine du changement organisationnelle:<sup>2</sup>

D'abord, (Van de Ven & Poole, 1995) ont le défini comme étant «un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation». De son côté Guilhon (1998), considère le changement organisationnel comme le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée (Yatchinovsky, 1999), donc entre deux équilibres de l'organisation.

Ainsi, selon Grouard et Meston (1998) le changement organisationnel est un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ». Quant à, Collerette et al (1997), le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »

## **I.2. généralités sur la gestion du changement**

Selon P. Charpentier, toutes les démarches de changement s'inscrivent dans une logique de rationalité qui a inspiré la plupart des modèles de raisonnement en économie et en sciences de gestion. Ce modèle générique rationnel comprend une succession de phases, allant du

---

<sup>1</sup> Richard Soparnot, L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel, dans; **HEC Montréal** Gestion, vol 29: p31.

<sup>2</sup> Naoual HAMMOUTI, Le Changement Organisationnel : Enjeux et Insuffisances, dans: **Colloque international sur l'Employabilité et l'Innovation dans les Universités du Maghreb**, Maroc, Novembre 2014, p 3.

diagnostic de la situation à la mise en œuvre et au contrôle des actions<sup>1</sup>:

1. Définition du problème : c'est une étape essentielle qui permet de définir les objectifs et les enjeux du changement envisagé.
2. Évocation de solutions au problème.
3. Choix d'une solution après évaluation des différentes possibilités.
4. Planification et mise en œuvre des actions envisagées.
5. Contrôle de la mise en œuvre et ajustements éventuels.

Aussi, la phase de diagnostic est une occasion pour l'entreprise de communiquer sur ses objectifs généraux et les enjeux des changements qu'elle envisage. Par ailleurs, la conduite du diagnostic suppose le plus souvent un recueil d'informations par entretiens avec différentes catégories de salariés et observations directes des situations de travail. Ces contacts sont l'occasion de sensibiliser le personnel aux contraintes de l'entreprise et aux politiques mises en œuvre, d'explicitier les choix en matière d'organisation, de créer les conditions favorables au changement. Il arrive que la démarche soulève inquiétude et mécontentement au sein du personnel, ce qui contraint alors les directions à faire des efforts sinon de transparence, du moins de pédagogie<sup>2</sup>.

Rondeau propose les enjeux du changement selon trois aspects : émotif, cognitif et comportemental (Tableau n° 1).

**Tableau n° 1 : les enjeux du changement selon les logiques de l'action organisée**

		LES ENJEUX DU CHANGEMENT		
		LEGITIMATION (émotif)	REALISATION (cognitif)	APPROPRIATION (comportemental)
<b>LOGIQUES D'ACTION</b>	<b>STRATEGIQUE</b> (intention des acteurs) Perspective directionnelle	<b>VISION</b> Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	<b>PILOTAGE</b> Structure de pilotage crédible	<b>INTERET</b> Conditions incitatives Retombées valables
	<b>FONCTIONNELLE</b> (nature des systèmes) Perspective structurelle	<b>MODELE</b> Déficiences établies Orientation documentée	<b>CAPACITE</b> Ressources, démarche et compétences adéquates	<b>APPRENTISSAGE</b> Expérimentations et prises de conscience appropriées

<sup>1</sup> P. Charpentier, Comprendre le management Cahiers français n° 321, 2014, p30.

<sup>2</sup> Ibid. p32

<b>OPERATIONNELLE</b> (pratiques adoptées) Perspective culturelle	<b>COMMUNICATION</b> Information adéquate Adhésion soutenue	<b>EFFORT</b> Disponibilités et collaborations appropriées	<b>PROGRESSION</b> Amélioration continue Mesure de résultats
---	---	---	--

Source : A. Rondeau, l'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. Revue d'analyse comparée en administration publique vol 14 n °3, automne 2008, p8.

La première catégorie d'enjeux concerne la « légitimation » du changement aux yeux des différents acteurs concernés. Presque tous les auteurs en changement organisationnel associent le succès d'un changement majeur à la présence d'une vision claire et puissante des orientations mise de l'avant, d'un discours articulé et largement partagé au sein de l'organisation.

La seconde catégorie d'enjeux touche la « réalisation » même du changement. La littérature sur la question traite de l'importance de se doter d'une stratégie de déploiement de type « changement planifié » apte à parer tous les aléas d'un bouleversement chaotique.

La troisième catégorie d'enjeux est probablement la plus importante, mais sans doute la plus difficile à traiter. Elle a trait à l'« appropriation » du changement par les individus<sup>1</sup>.

Ce sera à partir de ces aspects que nous nous sommes basés pour notre étude empirique. Le questionnaire a concerné les trois aspects du changement.

### **I.3. La gestion du changement dans l'enseignement supérieur**

L'activité d'enseignement se caractérise par plusieurs éléments. Elle serait:<sup>2</sup>

- une activité relationnelle impliquant la coopération (ou la transaction, la compréhension mutuelle) d'au moins deux personnes, un professeur et un (ou des) élève (s);

<sup>1</sup> A. Rondeau, l'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. Revue d'analyse comparée en administration publique vol 14 n °3, automne 2008, p8-10.

<sup>2</sup> P. Dessus, Qu'est-ce que l'enseignement ? quelques conditions nécessaires et suffisantes de cette activité. Revue française de pédagogie 2008/3 - n° 164, p4

- une activité de communication impliquant un échange (unidirectionnel ou bidirectionnel) d'informations entre un professeur et un ou des élève (s) ;
- une activité centrée sur un but d'apprentissage des élèves, ou encore la maîtrise d'un contenu, l'acquisition d'habiletés ou d'informations ;
- une activité portant sur un contenu donné, ce contenu pouvant être des connaissances, des croyances, de l'information, des comportements et posséder de plus des caractéristiques particulières comme la généralisabilité ;
- une activité dans laquelle le professeur aurait un comportement spécifique (de présentation, clarification, évocation, indication, etc.) ;
- une activité dans laquelle les états mentaux (intentions, croyances) des protagonistes peuvent jouer un rôle important, et être mutuellement inférés.

Aujourd'hui, la littérature reconnaît deux façons d'initier l'innovation organisationnelle : le changement prescrit et le changement construit. Dans le premier cas, la dynamique est à l'initiative des dirigeants ; dans le second cas, ces derniers tiennent à l'inverse compte des idées émises par leurs subordonnés<sup>1</sup>.

L'enseignement supérieur est un secteur comptant un personnel appartenant à une catégorie socio professionnelle élevée de par son niveau intellectuel. Il serait donc logique que le changement au sein de l'université soit un changement construit et non prescrit pour une adaptation et une réussite optimales, résultant d'une participation objective de la part des différentes ressources humaines composant ces entités. Les technologies de l'information et de la communication facilitent aujourd'hui bien la résolution de problèmes de communication et d'information d'une façon rapide.

---

<sup>1</sup> B. Cordelier et H. Montagnac-Marie, Conduire le changement organisationnel ? Communication et organisation n°33, 2008, p10

## II. La gestion du changement dans l'enseignement supérieur algérien

### II.1. L'université algérienne : état des lieux

L'Université algérienne d'aujourd'hui est le produit d'un long processus de construction, d'évolution et de réformes entamés dès 1962. Ce processus débute avec la création du ministère de l'Education nationale en 1963. L'université d'Alger, dont la création remonte à 1909, servira de plateforme pour le lancement du système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique algérien et connaîtra une croissance extrêmement rapide. Le réseau universitaire couvre aujourd'hui tout le territoire national, s'étendant à l'ensemble des wilayas: 92 établissements d'enseignement, plus de 1 000 laboratoires de recherche, 30 centres de recherche: 47 000 enseignants, 1 300 000 étudiants.<sup>1</sup>

L'évolution de l'institution universitaire algérienne a connu quatre étapes essentielles depuis l'indépendance<sup>2</sup>:

- La première étape a consisté à asseoir les bases de l'université nationale.
- La deuxième correspond à la mise en œuvre de la première réforme du système d'enseignement supérieur de 1971, appuyée et corrigée par la mise en place de la carte universitaire de 1982, actualisée en 1984.
- La troisième période est celle de la consolidation et de la rationalisation du système en conformité avec les bouleversements de la société et de l'économie algériennes. Elle est amorcée par la promulgation de la loi n°99-05 du 04 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur.

---

<sup>1</sup> [L'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Algérie \(1962-2012\)](#),

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz), p13.

<sup>2</sup> *ibid*, p13.

- La quatrième étape est celle de la mise en place du système universel LMD, lancé en 2004.

## **II.2. la réforme LMD**

### **II.2.1. Descriptif général du système LMD :**

Le LMD est un système d'enseignement pensé en une architecture en trois cycles de formation conférant chacun un diplôme universitaire: Licence-Master-Doctorat

il a cours depuis longtemps dans les universités des pays anglo-saxons (Etats-Unis, Canada, Grande Bretagne, etc.). Son application a commencé depuis quelques années en Europe et aussi dans certains pays arabes et ceci dans le but d'assurer une meilleure qualité des enseignements supérieurs et de délivrer des diplômes d'études supérieures de valeur internationale qui permettront une mobilité certaine des étudiants.<sup>1</sup>

Le système LMD est basé sur:<sup>2</sup>

#### **- LE SEMESTRE:**

Le semestre est la durée périodique des enseignements, il recouvre un certain nombre d'unités d'enseignements (UE). Une année universitaire compte deux (02) semestres, chaque semestre dure 14 ou 16 semaines.

La semestrialisation est l'un des principes du système LMD. Les enseignements sont organisés en semestres et non plus en années. Le grade de Licence compte six (06) semestres, il est organisé en trois niveaux :

1. Licence 1 (L1) comprend le semestre 1 (S1) et le semestre 2 (S2) ;
2. Licence 2 (L2) comprend le semestre 3 (S3) et le semestre 4 (S4) ;
3. Licence 3 (L3) comprend le semestre 5 (S5) et le semestre 6 (S6).

#### **- UNITE D'ENSEIGNEMENT (UE):**

Elle constitue l'unité de base du programme de formation. L'unité d'enseignement (UE) est une subdivision autonome et cohérente d'un

---

<sup>1</sup> **Descriptif général du système LMD**, [www.univ-sba.dz](http://www.univ-sba.dz), le 14 décembre 2017.

<sup>2</sup> **Le Système LMD**, [www.univ-thies.sn](http://www.univ-thies.sn); le 15 janvier 2018.



parcours de formation. Une fois validée, elle est acquise pour toujours : on dit que l'UE validée est capitalisable.

Chaque UE est composée de matières que l'on nomme éléments constitutifs (e.c.)

Quatre types d'UE peuvent exister dans un programme de formation : les UE fondamentales, les UE optionnelles, les UE transversales et les UE libres.

#### - LE SYSTEME DE CREDIT:

Le crédit est la quantité déterminant la valeur d'une unité d'enseignement (UE), il traduit la qualité de la charge de travail d'un étudiant. Un crédit équivaut à 20 heures de charge de travail.

### II.2.2. La Déclaration de Bologne

Le processus de Bologne signifie l'introduction d'un système basé sur: deux principaux cycles (1<sup>er</sup> Cycle Licence et 2<sup>ème</sup> Cycle MASTER, DOCTORAT), la transparence et la comparabilité des diplômes, l'introduction de crédits, la promotion de la mobilité, la coopération dans l'assurance qualité et enfin la promotion des dimensions européenne de l'enseignement supérieur<sup>1</sup>.

Il s'articule autour de six actions<sup>2</sup>:

- **un système de grades académiques facilement reconnaissables et comparables** qui inclut l'introduction d'un supplément au diplôme commun afin d'améliorer la transparence;
- **un système fondé essentiellement sur deux cycles**: un premier cycle utile pour le marché du travail d'une durée d'au moins trois ans et un deuxième cycle (maîtrise) qui exige l'achèvement du premier cycle;
- **un système d'accumulation et de transfert de crédits** du type de l'ECTS utilisé dans le cadre des échanges [Erasmus](#);

---

<sup>1</sup> I. Fägerlind, G. Strömquist, Reforming higher education in the Nordic countries – studies of change in Denmark, International Institute for Educational Planning <http://www.unesco.org/iiep>

<sup>2</sup> Synthèse de la législation européenne. [www.europa.eu](http://www.europa.eu).

- **la mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs:** la suppression de tous les obstacles à la liberté de circulation;
- **la coopération** en matière d'assurance de la qualité;
- **la dimension européenne dans l'enseignement supérieur:** augmenter le nombre de modules, de matières d'enseignement et de filières dont le contenu, l'orientation ou l'organisation présente une dimension européenne.

### **II.2.3. L'instauration du système LMD en Algérie**

L'année 2004-2005 a connu la mise en place d'une nouvelle architecture dans l'offre de formation. Cette refonte s'est articulée autour de quatre axes principaux: une refonte totale des programmes de formation, une nouvelle organisation pédagogique des études, une intensification de la croissance de l'enseignement supérieur et une réorganisation totale des structures universitaires. La principale caractéristique de la refonte totale des programmes de formation réside dans le triptyque diversification - spécialisation - professionnalisation. L'objectif recherché étant le développement de l'enseignement de la technologie au sein de l'Université.

Articulée selon trois paliers correspondant chacun à un diplôme-licence-master et doctorat, cette nouvelle architecture est organisée à l'intérieur de grands domaines recouvrant plusieurs disciplines cohérentes du point de vue des débouchés professionnels et des compétences scientifiques et techniques. A l'intérieur de chaque domaine, des parcours-types pouvant mener vers des spécialités ou options particulières sont proposés. Un parcours – type est un ensemble d'unités d'enseignement (UE) articulées selon une logique de progression en vue de l'acquisition de compétences identifiées. Ces parcours sont construits par les équipes de formation et peuvent intégrer des approches transdisciplinaires, pluridisciplinaires et professionnalisantes. Ils permettent l'orientation progressive de l'étudiant en fonction de son projet personnel ou professionnel et la prise en compte de la diversité des publics et de leurs besoins. Ils

doivent inclure l'acquisition de compétences transversales, notamment la maîtrise d'au moins une langue vivante étrangère, d'outils informatiques et d'outils de recherche documentaire.

Sur le plan des enseignements, le système LMD se caractérise par<sup>1</sup>:

1. une nouvelle architecture des enseignements,
2. une réorganisation des enseignements,
3. l'évaluation et l'habilitation des offres de formations,
4. des contenus des programmes pédagogiques innovants

Théoriquement, le nouveau système est censé répondre à quelques préoccupations de l'université algérienne en poursuivant les objectifs suivants<sup>2</sup> :

- améliorer la qualité de la formation universitaire ;
- encourager le travail personnel de l'étudiant ;
- faciliter la mobilité et l'orientation des étudiants en garantissant la capitalisation et le transfert des acquis ;
- proposer des parcours de formation diversifiés et adaptés ;
- faciliter l'insertion professionnelle des étudiants en ouvrant l'université sur le monde extérieur ;
- permettre la formation pour tous tout au long de la vie ;
- consacrer le principe de l'autonomie des établissements universitaires ;
- unifier le système (architecture, diplômes, durée...) dans toutes les disciplines aux niveaux national, et international ;
- encourager et diversifier la coopération internationale.

#### **II.2.4. Quelques difficultés de la mise en place du LMD en Algérie**

Selon Berrouche et Berkane<sup>1</sup>, plusieurs difficultés ont fait face à l'application de la réforme LMD entre autres :

---

<sup>1</sup> Le système d'enseignement supérieur, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

<sup>2</sup> Z. Berrouche et Y Berkane, La mise en place du système LMD en Algérie : entre la nécessité d'une réforme et les difficultés du terrain *Revue des Sciences Économiques et de Gestion* n°1, 2007), p4-5

- Une nouveauté, introduite par le LMD est le fait de distinguer entre la formation présentielle (cours TD, TP) et la formation non présentielle qui se caractérise par plus de stages et sorties sur terrain et par un effort personnel de l'étudiant pour compléter et approfondir les connaissances acquises pendant la formation présentielle.
- Un des problèmes majeurs que vit l'université algérienne et qui ne facilite pas l'introduction des réformes est l'état de sa ressource humaine. Aussi bien qualitativement que quantitativement, les capacités humaines que renferme l'université tant en enseignement qu'en recherche scientifique sont jugées insuffisantes. En effet, avec un sous encadrement chronique, l'université algérienne est loin des standards internationaux.
- Les équipes pédagogiques ont, lors de rencontres de suivi, relevé le manque de motivation chez les enseignants à s'orienter vers le nouveau système, où on exige de l'enseignant un effort supplémentaire : confectionner le contenu du programme, enseigner autrement. Enseigner autrement suppose également un encadrement matériel et logistique adéquat, or on a basculé du système classique au système LMD du jour au lendemain, dans les mêmes locaux utilisant des moyens didactiques révolus.

### **II.2.5. Analyse de l'acceptation de la réforme : enquête auprès d'un échantillon d'enseignants**

Cette étude a porté sur l'acceptation du changement relatif à l'application de la réforme LMD dans les universités nationales. Elle a été menée de septembre 2014 à avril 2015. Les questionnaires ont été distribués à 3000 enseignants directement sur site, par courrier électronique et publiés en ligne. 790 questionnaires valables pour l'analyse ont été récupérés, les répondants appartenant aux universités suivantes : Batna, Alger, Oran, Djelfa, Ghardaia, Khemis Meliana, Médéa, Béjaïa, Chlef, Tizi Ouzou, Laghouat, Blida, Béchar, Mascara,

---

<sup>1</sup> Z. Berrouche et Y Berkane, op-cit, p10-12

Tlemcen, Adrar, Tiaret, Sidi Bel Abbès, Mostaganem, Jijel, Oum El Bouaghi, El Oued, Souk Ahras, Annaba, Msila, Ouargla, Constantine, Sétif, Boumerdes et Bouira.

#### II.4.1. Caractéristiques de la population d'étude

**Tableau n°2 : caractéristiques de la population d'étude**

Caractéristiques	Pourcentage			
Sexe	masculin		féminin	
	65.6%		34.4%	
Âge	moins de 30 ans	de 30 à 40 ans	de 41 à 50 ans	plus de 50 ans
	9.1%	44.6%	24.3%	22%
Diplôme	Magistère	Doctorat	Autre	
	48.9%	50.4%	0.8%	
Université	Est	Centre	Ouest	
	61.5%	27.7%	10.8%	
Spécialité	Sciences humaines		Sciences techniques	
	58.5%		41.9%	
Expérience dans l'enseignement	moins de 5 ans	de 5 à 10 ans	de 11 à 15 ans	plus de 15 ans
	20.3%	33.4%	17.6%	28.7%
Expérience dans l'enseignement dans le cadre du système LMD	moins de 5 ans	de 5 à 10 ans	plus de 10 ans	
	41.6%	55.1%	3.3%	

Notre échantillon est composé d'une population de 790 enseignants dont 65.6% des enseignants et 34.4% des enseignantes. 44.6% ont entre 30 et 40 ans contre 24.3% entre 41 et 50 ans et 22 % plus de 50 ans.

La moitié 50.4% a un diplôme de doctorat, 48.9% un diplôme de magistère. 61.5% des répondants appartiennent aux universités de l'est de pays, contre 27.7% du centre et 10.8% de l'ouest. Un peu plus de moitié des répondants (58.5%) est spécialiste en sciences humaines contre 41.9% en sciences techniques.

La majorité des répondants (33.4%) a entre 5 à 10 ans d'expérience dans l'enseignement, 28.7% plus de 15ans, 20.3% moins de 5 ans et 17.6% entre 11 et 15ans.

Pour l'expérience d'enseignement dans le cadre du système LMD, 55.1% ont entre 5 et 10 ans d'expérience ; 41.6% moins de 5 ans, c'est-à-dire 96.6% ont enseigné dans le cadre du LMD, ce qui donne une certaine fiabilité à notre enquête.

#### II.4.2. Analyse des résultats relatifs à l'acceptation de la réforme

**Tableau n°3 : analyse des résultats relatifs à l'aspect cognitif**

Expressions	Moyenne	Ecart type	Degré
les principes et mécanismes du LMD sont clairs	2.45	1.15	Pas d'accord
Les procédés de mise en œuvre du système LMD satisfont beaucoup de personnes à l'université	1.91	0.81	Pas d'accord
Je préfère le système LMD au système classique	1.98	1.22	Pas d'accord
La mise en œuvre du système LMD a réussi dans la plupart des pays développés	2.99	1.08	Indécis
Je suis convaincu que cette réforme est utile pour l'université algérienne	2.31	1.21	Pas d'accord
<b>Aspect cognitif</b>	2.32	0.75	Pas d'accord

D'après le tableau précédent, les répondants ne sont pas d'accord pour les expressions concernant l'aspect cognitif. Pour eux, les principes et mécanismes du LMD ne sont pas clairs, les procédés de mise en œuvre du système ne satisfont pas la majorité des enseignants. Aussi, les répondants préfèrent le système classique et ne sont pas convaincus que cette réforme est utile pour l'université algérienne. Si nous revenons au tableau n°1 relatif aux enjeux du changement, nous verrons que l'aspect cognitif nécessite une implication des partenaires concernant la vision du changement ainsi que la communication. Or, d'après les résultats relatifs à l'aspect cognitif, il

est clair que les répondants n'ont pas été impliqués dans l'application de la réforme et un manque de communication apparaît clairement surtout concernant les mécanismes et les principes de la réforme.

**Tableau n°4 : analyse des résultats relatifs à l'aspect émotif**

Expressions	Moyenne	Ecart type	Degré
J'ai été surpris par la mise en œuvre rapide du système LMD	2.22	1.12	D'accord
Je suis préoccupé par l'imposition de cette réforme	2.53	1.19	D'accord
Je refuse de soutenir la mise en œuvre de cette réforme	2.85	1.2	Indécis
Je suis moins motivé à travailler en raison de la mise en œuvre du système LMD	3.23	1.22	Indécis
Le salaire que je perçois n'est pas équitable par rapport à l'effort que je fournis depuis la mise en œuvre du système LMD	3.01	1.21	Indécis
<b>Aspect émotif</b>	2.76	0.85	Indécis

Le tableau précédent présente les réponses des enseignants relatives à l'aspect émotif du changement. Nous remarquerons clairement que les répondants ont été surpris par la rapidité de la réforme, une réforme qu'ils approuveront qu'elle a été imposée. Si nous revenons au tableau n°1 relatif aux enjeux du changement, nous verrons qu'un pilotage est nécessaire pour gérer l'aspect émotif du changement, chose qui à notre avis est manquante dans l'application de la réforme LMD. Par ailleurs, malgré cette imposition, les répondants n'ont pas donné un avis négatif sur leurs réactions puisqu'ils sont plutôt indécis concernant les efforts qu'ils devront fournir, l'équité du salaire par rapport à l'effort et l'avis personnel concernant la réforme. Nous concluons de ce fait, que le problème ne réside pas en la réforme elle-même, mais bien la méthode du changement qui n'a pas été appliquée d'une façon progressive.

**Tableau n°4 : analyse des résultats relatifs à l'aspect comportemental**

Expressions	Moyenne	Ecart type	Degré
Je n'ai pas appliqué certaines instructions du système LMD dans mon travail	2.22	1.12	Indécis
Je ne suis pas intéressé à assister aux activités liées à la promotion de ce système	2.53	1.19	Indécis
Je critique énormément ce système	2.85	1.2	Indécis
Je proteste souvent concernant l'application de certaines mesures relatives à cette réforme.	3.23	1.22	Indécis
Je sous-estime souvent ce système dans mes conversations avec les étudiants.	3.01	1.21	Pas d'accord
Aspect comportemental	2.76	0.85	Indécis

Les résultats concernant l'aspect comportemental convergent vers les résultats de l'aspect émotif puisque les répondants ne rejettent pas le changement, il y a une certaine réticence mais qui pourrait être corrigée par une simple implication des enseignants. Nous concluons donc que vu le retard (10 ans d'application), l'idée d'un changement progressif est à proscrire, la solution à notre avis est l'amélioration continue proposée par le tableau n°1 relatif aux enjeux du changement, par une implication plus importante des enseignants en vue d'une instauration optimale du changement.

### **Conclusion**

Notre problématique axée sur la résistance au changement après l'instauration de la réforme LMD dans les universités algériennes. enquête a été menée auprès d'un échantillon de 790 enseignants appartenant à 30 universités du territoire national. Un questionnaire leur a été administré visant l'analyse de l'acceptation de la réforme sous trois aspects : l'aspect cognitif, l'aspect émotif et l'aspect comportemental. Les résultats ont montré qu'il existe un problème d'informations chez les enseignants concernant la réforme, résultant



d'une non implication de ces derniers. Le système a été imposé d'une façon assez brusque ne laissant pas le temps aux dirigeants d'impliquer les enseignants et les faire participer à ce changement pour éviter ses aléas et arriver à optimiser l'application de la réforme. Après dix ans d'application, nous considérons que la résistance au changement n'est pas un handicap, ceci ne veut pas dire que la réforme a atteint ses objectifs. Pour cela, il serait bénéfique pour l'université algérienne de faire participer le corps enseignant non pas à l'application du nouveau système (qui est déjà à un stade avancé) mais à l'amélioration et la réussite de l'atteinte de ses objectifs. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour intervenir dans ce sens pour accélérer le processus de partage d'informations, d'expériences dans le domaine. Aussi, des cercles de qualité en présentiel ou à distance pourraient être proposés, également des réunions de benchmarking avec d'autres entités de l'enseignement supérieur en externe ou en interne.

### **Bibliographie**

1. Rondeau, l'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. Revue d'analyse comparée en administration publique vol 14 n °3, automne 2008.
2. Cordelier et H. Montagnac-Marie, Conduire le changement organisationnel ? Communication et organisation n°33, 2008.
3. HAMMOUTI Naoual, Le Changement Organisationnel : Enjeux et Insuffisances, dans: **Colloque international sur l'Employabilité et l'Innovation dans les Universités du Maghreb**, Maroc, Novembre 2014
4. I.Fägerlind, G. Strömqvist, Reforming higher education in the Nordic countries –studies of change in Denmark, International Institute for Educational Planning <http://www.unesco.org/iiep>
5. P. Charpentier, Comprendre le management. Cahiers français n° 321, 2004.
6. P. Philippe, Qu'est-ce que l'enseignement ? quelques conditions nécessaires et suffisantes de cette activité. Revue française de pédagogie 2008/3 - n° 164.
7. Z. Berrouche et Y Berkane, La mise en place du système LMD en Algérie : entre la nécessité d'une réforme et les difficultés du

terrain Revue des Sciences Économiques et de Gestion n°1,  
2007

8. **Descriptif général du système LMD**, [www.univ-sba.dz](http://www.univ-sba.dz)
9. Soparnot Richard, L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel, dans; **HEC Montréal** Gestion, vol 29
10. Synthèse de la législation européenne. [www.europa.eu](http://www.europa.eu)
11. **Le Système LMD** , [www.univ-thies.sn](http://www.univ-thies.sn).
12. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)