



ة غرداية

ية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع مخبر أبحاث البنية الرقمية والذكاء الاصطناعي وتطبيقاتهما في التحول الرقمي للقطاعات الاقتصادية. وبالإشتراك مع فرقة بحث متطلبات تطبيق حوكمة الشركات والتدقيق المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمخبر الدراسات التطبيقية في العلوم المالية.

وبالإشتراك مع النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي التعليم العالي - فرع غرداية، ينظمون:

الملتقى الوطني الأول (حضوري وعن بعد) حول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي

في ظل التحول الرقمي والتشريعات الحديثة.

مداخلة بعنوان:

La transformation digitale comme levier de modernisation de la gouvernance universitaire : vers une administration plus agile

- لعجوزي سمية، أستاذة محاضرة أ، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت -القطب الجامعي القليعة-

ss.ladjouzi@gmail.com

Abstract:

Cette communication vise à analyser la dynamique de transformation digitale au sein de l'École Nationale Supérieure de Management de Koléa. Elle présente, dans un premier temps, les principales initiatives de digitalisation mises en œuvre au niveau des processus pédagogiques et administratifs. Dans un second temps, elle examine l'impact de cette transformation sur l'agilité administrative, en mettant en évidence ses effets sur des dimensions clés telles que la flexibilité, l'adaptabilité, la réactivité et l'innovation. L'objectif est de mieux comprendre le rôle de la digitalisation dans l'amélioration de la performance organisationnelle de l'ENSM.

Keywords: Transformation digitale, processus pédagogiques, agilité administrative, ENSM.

المخلص:

تهدف هذه المداخلة إلى تحليل ديناميكية التحول الرقمي داخل المدرسة الوطنية العليا للتسيير بالقليعة. حيث تستعرض في مرحلة أولى أهم مبادرات الرقمنة التي تم تطبيقها على مستوى العمليات البيداغوجية والإدارية. وفي مرحلة ثانية، تتناول تأثير هذا التحول على المرونة الإدارية، من خلال إبراز انعكاساته على أبعاد أساسية مثل المرونة، والقدرة على التكيف، وسرعة الاستجابة، والابتكار. ويتمثل الهدف في فهم أفضل لدور الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، العمليات البيداغوجية، المرونة الإدارية، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت (ENSM).

1. Introduction générale :

L'essor des technologies a profondément transformé le monde économique. Face à cette dynamique de modernisation, les organisations sont contraintes de s'adapter et de repenser leurs modes de fonctionnement en adoptant des stratégies de transformation digitale, dans le but d'améliorer leur performance.

En effet, la transformation digitale constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les établissements d'enseignement supérieur, qui sont confrontés à des exigences croissantes en matière d'efficacité, de transparence et de qualité de service. Elle ne se limite pas à l'introduction d'outils numériques, mais implique une transformation profonde des modes de gouvernance, des processus administratifs et des pratiques pédagogiques.

Dans cette perspective, les universités et écoles supérieures en Algérie sont appelées à repenser leurs modèles organisationnels afin de répondre aux nouvelles exigences de performance, de flexibilité et d'innovation. Cette dynamique s'inscrit également dans un contexte national spécifique, ***où l'Algérie cherche à améliorer son positionnement en matière de digitalisation malgré des avancées encore inégales selon les indicateurs internationaux.***

Dans ce contexte, les universités sont amenées à repenser leur organisation afin de répondre aux attentes des étudiants, des enseignants et des autorités de tutelle. Cette évolution s'inscrit dans une dynamique globale de modernisation visant à rendre l'administration universitaire plus agile, plus réactive et mieux structurée.

Cette communication vise à analyser le rôle de la transformation digitale dans la modernisation de la gouvernance universitaire, en mettant en évidence ses impacts à la fois sur l'agilité administrative et sur la digitalisation des services pédagogiques.

De même, cette communication vise à expliquer, dans un premier temps, le concept de transformation digitale et ses principaux enjeux, avant d'examiner le positionnement de l'Algérie dans ce domaine. Elle s'intéresse ensuite à l'impact de la digitalisation sur le secteur de l'enseignement supérieur, notamment en termes de qualité académique et d'efficacité organisationnelle. Enfin, une attention particulière est accordée au lien entre digitalisation, agilité administrative et gouvernance universitaire, à travers une étude de cas portant sur l'École Nationale Supérieure de Management de Koléa, permettant d'illustrer concrètement les apports et les limites de cette transformation.

2. La transformation digitale : concept et enjeux

La transformation digitale désigne l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des activités organisationnelles, entraînant une modification des processus, des modèles de gestion et des modes de fonctionnement.

Selon la littérature et plusieurs auteurs, la transformation digitale ne constitue pas une finalité en soi. Il s'agit d'un processus multidimensionnel qui englobe la conversion des informations en formats numériques, la digitalisation des processus de création de valeur ainsi que l'introduction de nouveaux modèles économiques. L'objectif est de permettre à l'organisation d'évoluer en adéquation avec les dynamiques de l'écosystème numérique et d'améliorer sa performance globale.

Par ailleurs, la digitalisation contribue à répondre à des attentes variées et à faire émerger de nouveaux besoins susceptibles de créer de la valeur ajoutée, renforçant ainsi la position concurrentielle de l'entreprise, à condition de garantir un suivi rigoureux tout au long du processus de transformation.

Dans ce contexte, les organisations sont amenées à s'inscrire dans une démarche continue de numérisation et à maintenir une veille permanente sur les évolutions technologiques afin de rester compétitives et performantes.

2.1 Positionnement de l'Algérie par rapport aux technologies digitales :

Le tableau ci-après indique le positionnement de l'Algérie par rapport au reste du monde dans le domaine des technologies digitales, à travers plusieurs indices et classements. (N. Abid, 2022).

Tableau 1 : positionnement de l'Algérie par rapport au reste du monde dans les technologies digitales.

Indice	Classement
L'indice de développement TIC	102/176
L'indice de développement de l'e-gouvernement	130/193
Indice d'Agilité Digitale IAD	93/176
L'indice de Maturité Numérique	117/139
L'indicateur de Cyber sécurité	114/139

Source : rapports annuels, (N. Abid 2022)

Indice de développement des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) :

Avec un classement de 102 sur 176 pays, l'Algérie se situe dans une position intermédiaire en matière de développement des TIC. Cette situation reflète l'existence d'infrastructures et d'usages numériques déjà présents dans le pays, tout en mettant en évidence un potentiel important d'amélioration afin de rejoindre les pays les plus avancés.

Indice de développement de l'e-gouvernement : Classée 130 sur 193 pays, l'Algérie présente un niveau relativement faible de développement de l'e-gouvernement par rapport à de nombreuses autres nations, ce qui traduit un retard dans la digitalisation des services publics.

Indice d'Agilité Digitale (IAD) : Avec un rang de 93 sur 176, l'Algérie démontre une capacité relativement correcte d'adaptation et d'adoption des nouvelles technologies. Toutefois, des efforts supplémentaires restent nécessaires pour renforcer cette agilité et stimuler davantage l'innovation numérique.

Indice de Maturité Numérique : Classée 117 sur 139, l'Algérie occupe une position plutôt basse en matière de maturité numérique, ce qui peut traduire des insuffisances dans l'intégration globale des technologies digitales au sein des différents secteurs socio-économiques.

Indicateur de cybersécurité : Avec un classement de 114 sur 139, le pays fait également face à des défis importants en matière de cybersécurité, soulignant la nécessité de renforcer les infrastructures, les dispositifs de protection et les pratiques de sécurité des systèmes d'information.

Globalement, malgré les progrès réalisés par l'Algérie dans le domaine du numérique, ces indicateurs montrent qu'un certain nombre de défis persistent. L'amélioration de la compétitivité digitale du pays nécessite des investissements accrus dans les infrastructures numériques, le renforcement des politiques publiques de transformation digitale, ainsi qu'une sensibilisation accrue aux enjeux de la cybersécurité.

3. La digitalisation dans le secteur de l'enseignement supérieur :

La digitalisation de l'enseignement supérieur ne se limite pas à l'adoption de technologies numériques ; elle implique une transformation en profondeur des pratiques pédagogiques et des modalités d'enseignement. Cette mutation numérique repose sur une révision des approches classiques, devenue indispensable pour mieux répondre aux besoins spécifiques des apprenants et s'adapter aux évolutions rapides du contexte mondial. D. Zakaria et M. Douieb, 2025).

(Houamed, 2024) a publié un article intitulé « Le rôle de la numérisation pour garantir la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et atteindre les objectifs de développement durable ». Cette recherche, menée dans le contexte algérien, s'intéresse à l'intégration des technologies numériques dans le secteur de l'enseignement supérieur et à leurs effets sur l'amélioration de la performance académique et scientifique.

L'auteure souligne que la digitalisation joue un rôle central dans la modernisation des processus administratifs, notamment à travers le renforcement des compétences numériques des ressources humaines et l'utilisation croissante d'approches fondées sur les données. L'étude adopte une méthodologie mixte, combinant analyse qualitative et quantitative, et s'appuie à la fois sur une revue approfondie de la littérature et sur des enquêtes réalisées auprès des acteurs concernés afin

d'évaluer l'impact réel de la transformation numérique sur le système universitaire et la recherche scientifique en Algérie.

Par ailleurs, l'article met en évidence plusieurs outils numériques déployés dans ce secteur, tels que les systèmes d'information de gestion de l'enseignement (SIGE), les Learning Management Systems (LMS) dédiés à l'enseignement à distance, ainsi que les bases de données académiques et les bibliothèques numériques facilitant l'accès aux ressources scientifiques.

Les résultats de l'étude montrent que la digitalisation contribue à une prise de décision plus rapide et plus efficace, grâce à une meilleure exploitation des données universitaires et à une réactivité institutionnelle accrue. Elle améliore également la qualité des services académiques en renforçant les interactions entre étudiants et enseignants, favorisant ainsi l'innovation et l'efficacité au sein de l'enseignement supérieur.

4. La digitalisation, l'agilité administrative et la gouvernance universitaire :

La digitalisation constitue aujourd'hui un levier majeur de transformation de la gouvernance universitaire, en favorisant une administration plus agile, transparente et orientée vers la performance. En intégrant les technologies numériques dans les processus décisionnels et administratifs, les universités améliorent leur capacité de réactivité face aux changements, optimisent la circulation de l'information et renforcent la coordination entre les différents acteurs. Cette évolution contribue également à l'émergence d'une gouvernance plus flexible, fondée sur les données et l'amélioration continue des services (OECD, 2020). Par ailleurs, la digitalisation soutient l'agilité administrative en simplifiant les procédures, en réduisant les délais de traitement et en facilitant la prise de décision à différents niveaux hiérarchiques, ce qui améliore globalement la qualité de la gestion universitaire (UNESCO, 2021). Dans ce contexte, la transformation numérique s'impose comme un pilier essentiel pour moderniser la gouvernance universitaire et renforcer son efficacité institutionnelle.

(Abdelaziz & Abdelshafy, 2023) ont réalisé une étude intitulée *“Requirement of Information Technology for Achieving Strategic Agility in King Khalid University”*, dans laquelle ils examinent les conditions technologiques nécessaires au développement de l'agilité stratégique au sein de l'Université King Khalid. Les auteurs mettent en avant l'importance des technologies de

l'information dans l'amélioration de l'efficacité administrative ainsi que dans le renforcement de la capacité d'adaptation de l'institution face aux changements.

Pour mener cette recherche, une approche quantitative a été adoptée, reposant sur une enquête administrée auprès de 523 enseignants-chercheurs de l'université. Cette démarche a permis d'évaluer leur perception concernant les principaux prérequis technologiques liés à l'agilité stratégique.

Les résultats obtenus font ressortir quatre axes essentiels. Le premier concerne l'infrastructure technologique, qui inclut la modernisation des systèmes informatiques et des équipements numériques. Le deuxième axe porte sur le capital humain, soulignant la nécessité de développer les compétences numériques à travers la formation continue. Le troisième élément met en évidence les capacités dynamiques de l'organisation, indispensables pour s'adapter aux évolutions technologiques. Enfin, le quatrième axe renvoie aux exigences administratives, visant la simplification et l'optimisation des processus de gestion.

En conclusion, l'étude montre que la transformation numérique constitue un facteur clé pour renforcer l'agilité stratégique des universités. Elle permet non seulement d'améliorer la prise de décision et l'efficacité des processus académiques, mais aussi de consolider la performance globale de l'organisation universitaire.

5. La transformation digitale des processus pédagogiques au sein de de l'Ecole Nationale Supérieure de Management –Koléa-

La transformation digitale des processus pédagogiques au sein de l'École Nationale Supérieure de Management de Koléa s'est traduite par l'introduction progressive de plusieurs outils numériques visant à améliorer l'efficacité organisationnelle et le suivi académique.

Parmi ces initiatives, la gestion des absences des étudiants a été digitalisée à travers l'utilisation d'un fichier collaboratif en ligne (Google Sheets), partagé par l'administration avec les enseignants, permettant ainsi l'enregistrement en temps réel des absences et un meilleur suivi administratif.

Par ailleurs, afin d'optimiser la gestion pédagogique et d'assurer un contrôle plus précis de l'avancement des enseignements, un système de pointage basé sur le scan de QR codes a été mis en place pour enregistrer la présence des enseignants. Cette solution facilite la traçabilité des séances et contribue à une meilleure organisation des cours.

En complément, un système numérique a également été développé pour la gestion des demandes de séances de récupération, permettant de centraliser les requêtes, de les traiter plus efficacement et d'améliorer la coordination entre enseignants et administration.

L'ensemble de ces dispositifs illustre une dynamique de digitalisation progressive visant à renforcer la fluidité des processus pédagogiques et l'efficacité du pilotage académique.

6. La transformation digitale et l'agilité administrative au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management –Koléa-

Synthèse d'une étude réalisée au sein de notre école : L'impact de la digitalisation sur l'agilité administrative Cas : Ecole Nationale Supérieure de Management - Koléa-, I. Bouchenkir et F-Z. Kacimi, Juin 2025

6.1 Présentation et historique de l'ENSM :

L'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) a été instituée par le décret exécutif n° 08-116 du 9 avril 2008, avec une implantation initiale à Alger. En tant que première école supérieure publique spécialisée en management, elle a pour vocation d'offrir une formation complémentaire aux diplômés de l'enseignement supérieur. Dans le cadre de la réorganisation du secteur, l'établissement a été transféré vers la wilaya de Tipaza, précisément au pôle universitaire de Koléa, conformément au décret exécutif n° 14-271 du 28 septembre 2014.

L'ENSM bénéficie d'infrastructures adaptées et d'un encadrement qualifié lui permettant d'assurer ses missions de formation de cadres dirigeants et de développement de la recherche scientifique. Elle s'inscrit dans le cadre des établissements régis par le décret exécutif n° 05-500 du 29 décembre 2005, définissant les missions ainsi que les modalités d'organisation et de fonctionnement des écoles hors université. Par ailleurs, son statut d'École Nationale Supérieure a été officiellement

confirmé par le décret exécutif n° 16-176 du 14 juin 2016, marquant ainsi son alignement avec le modèle organisationnel des grandes écoles supérieures.

6.2 Objectifs de l'ENSM :

L'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) se positionne comme un centre d'excellence en formation supérieure, ayant pour vocation de dispenser un enseignement de haut niveau, à la fois qualifiant et adapté aux besoins des différents secteurs d'activité. Spécialisée dans le développement de compétences avancées en management, elle cible aussi bien les secteurs industriels que les services. Dans cette optique, l'établissement intègre une dimension pratique à travers des expériences de terrain, permettant de renforcer l'employabilité et l'efficacité professionnelle des apprenants (Décret exécutif n° 08-116 du 09 avril 2008 portant création de l'ENSM).

6.3 Discussions des résultats obtenus :

Les résultats empiriques obtenus s'inscrivent globalement dans la continuité des apports théoriques relatifs à l'influence de la digitalisation sur l'agilité administrative. En effet, plusieurs travaux, notamment ceux de (Abdelaziz & Abdelshafy, 2023) et (Aljawarneh, 2024), soulignent que la transformation digitale contribue à rendre les structures administratives plus flexibles, réactives et capables de faire face aux imprévus. Cette orientation est confirmée par les résultats, qui mettent en évidence un effet significatif de la digitalisation sur la flexibilité ($R = 0,575$; $p < 0,001$) ainsi que sur l'adaptabilité ($R = 0,294$; $p = 0,029$).

Dans le même sens, (Khaw & Teoh, 2023) mettent en avant le rôle déterminant des technologies numériques dans le renforcement des capacités d'adaptation organisationnelle. Les résultats corroborent cette idée à travers la relation significative observée entre digitalisation et innovation continue ($R = 0,322$; $p = 0,016$), ce qui confirme l'apport du numérique dans la promotion de l'amélioration continue des pratiques administratives.

Néanmoins, une divergence apparaît concernant les dimensions de la réactivité et de la résilience. Contrairement aux conclusions de (Kwasek, Kocot, Gasinski, & Sobon, 2024) et de (Ciancarini, Giancarlo, & Grimaudo, 2023), qui avancent que les technologies numériques renforcent

significativement la capacité de réponse des organisations publiques, nos résultats ne montrent pas d'effet significatif de la digitalisation sur la réactivité ($p = 0,063$) ni sur la résilience ($p = 0,378$). Cette différence peut s'expliquer par des facteurs contextuels, tels qu'un niveau de maturité numérique encore limité ou l'existence de résistances internes au changement, comme l'ont également souligné (Chatit & Hamiche, 2023) dans le contexte des institutions publiques du Maghreb.

Par ailleurs, les résultats globaux rejoignent les conclusions de (Alghamdi & Agag, 2023), selon lesquelles la digitalisation constitue un levier stratégique de modernisation des services administratifs, dont l'efficacité dépend fortement de l'environnement organisationnel et du niveau de compétences numériques disponibles.

Ainsi, la confrontation entre les résultats empiriques et les fondements théoriques met en évidence que, bien que la digitalisation exerce un effet globalement positif sur certaines dimensions de l'agilité administrative, son impact demeure conditionné par des variables contextuelles qu'il convient de maîtriser pour en optimiser les bénéfices.

En conclusion, cette étude montre que la digitalisation influence de manière significative certaines composantes de l'agilité administrative au sein de l'École Nationale Supérieure de Management de Koléa. Les dimensions de flexibilité et d'adaptabilité apparaissent comme les plus impactées par les outils numériques, tandis que la réactivité et la résilience nécessitent des actions complémentaires pour être pleinement renforcées. Par ailleurs, l'innovation continue, bien que modérément affectée, bénéficie également de l'intégration des technologies numériques. Ces résultats mettent en évidence la nécessité d'accompagner la transformation digitale par des initiatives organisationnelles et managériales afin de consolider l'agilité globale des services administratifs.

7. Conclusion générale :

Dans cette communication, une attention particulière est accordée à l'analyse de la transformation digitale au sein de l'École Nationale Supérieure de Management de Koléa, à travers ses implications pédagogiques et administratives. L'intégration progressive d'outils numériques, tels que la digitalisation de la gestion des absences, le suivi des activités pédagogiques via des systèmes de pointage numériques et la mise en place de dispositifs de gestion des séances de récupération,

illustre une volonté d'amélioration de l'efficacité organisationnelle et du pilotage académique. Par ailleurs, l'étude de l'impact de cette transformation sur l'agilité administrative met en évidence des effets positifs sur la flexibilité, l'adaptabilité et l'innovation, tout en révélant certaines limites liées à la réactivité et à la résilience. Ces éléments soulignent que la digitalisation, bien qu'essentielle, nécessite un accompagnement organisationnel et managérial afin d'en maximiser les bénéfices et de renforcer durablement la performance globale de l'institution.

8. Références bibliographiques :

- ✓ K. Houamed, *The role of digitization in ensuring the quality of higher education and scientific research and achieving the sustainable development goals*. Revue des Sciences Humaines et Sociales, 2024.
- ✓ Bouchenkir et F-Z. Kacimi, *L'impact de la digitalisation sur l'agilité administrative Cas : Ecole Nationale Supérieure de Management*, Koléa, PEE Master MDO, Juin 2025.
- ✓ D. Zakaria et M. Douieb, *Transformation digitale et développement des compétences dans l'enseignement supérieur*, (2025) International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Volume 6, Issue 08 (2025).
- ✓ ABID Nabila(2021). *Transformation digitale et performance des entreprises*. Revue Organisation & Travail Volume 10, N°4 (2021)
- ✓ OECD. (2020). *Digital Government Index: 2019 results*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
- ✓ UNESCO. (2021). *Reimagining higher education: The role of digital transformation in universities*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://www.unesco.org>
- ✓ <https://www.ensmanagement.dz/>