

REPENSER L'UNIVERSITE ALGERIENNE APRES LE COVID-19 : VERS L'UNIVERSITE SOCIALEMENT RESPONSABLE

Hind HADJ SLIMANE-KHEROUA *
Wassila TABET AOUEL-LACHACHI**

Received: 15/06/2020 / Revised: 18/10/2020 / Accepted: 30/06/2020

Corresponding authors : hinde.kheroua@univ.tlemcen.dz

RÉSUMÉ

La notion de responsabilité sociale (RSU) ne s'est jamais aussi imposée que lors de ces moments de crise sanitaire mondiale causée par le COVID-19. L'université en général et algérienne en particulier se voit confrontée à des défis auxquels elle n'aurait jamais pensé ni ne se serait préparée auparavant. Aussi, à travers cet article nous proposons une réflexion pratique à travers un modèle de formalisation d'une démarche de RSU où toutes les parties prenantes trouveront leur place afin d'anticiper et faire face aux conséquences de l'après COVID-19.

MOTS CLÉS:

Responsabilité Sociale de l'Université ; Université Algérienne ; Gouvernance ; Parties prenantes ; Modèle intégrateur.

JEL CLASSIFICATION: M14, A23.

* Docteur, Université Abou Bekr Belakid, Tlemcen, Laboratoire LARMHO, hind_hadjslimane@yahoo.fr, Algérie

** Professeur, Université Abou Bekr Belakid, Tlemcen, Laboratoire LARMHO. tabet_wassila@yahoo.fr, Algérie.

الجامعة الجزائرية بعد الكوفيد-19:

نحو جامعة مسؤولة اجتماعيا.

ملخص

في ظل الظروف الحرجة التي يمر بها العالم بسبب جائحة كوفيد-19، يفرض مفهوم المسؤولية الاجتماعية للجامعات نفسه لكونه ركنا أساسيا في الحياة الجامعية. فالجامعة الجزائرية ككل جامعات العالم، تواجه تحديات جديدة، حيث هذه الازمة الصحية ضرورة إعادة النظر في أولويات ودور الجامعة في ارساخ قيم التضامن وثقافة المواطنة. فمن خلال هذه الورقة البحثية نقترح نموذج يمكن ترسيمه لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في الجامعة، اين يتم اشراك وتحقيق تكامل أدوار كل أصحاب مصالح الجامعة الجزائرية، من أجل توقع ومواجهة عواقب ما بعد كوفيد-19.

كلمات مفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية للجامعات، الجامعة الجزائرية، الحكومة، أصحاب المصالح، نموذج

تكاملي

تصنيف جال: M14, A23

RETHINKING THE ALGERIAN UNIVERSITY AFTER COVID19: TOWARDS THE UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY

ABSTRACT

The notion of University social responsibility (USR) has never been more imposed than during these moments of global health crisis caused by the COVID-19. The university in general and Algerian in particular is faced with challenges which it would not have thought or prepared before. In this paper we offer a practical reflection through a formalization model of an USR approach where all stakeholders will find their place in order to anticipate and deal with the consequences of after COVID-19.

KEY WORDS

University Social Responsibility; Algerian University; Governance; Stakeholders; Integrative model.

JEL CLASSIFICATION : M14, A23

INTRODUCTION

Ces quatre derniers mois, les citoyens des 250 pays du monde ont été confrontés à un repos forcé appelé « confinement », dû à la propagation du virus COVID-19. En Mars 2020, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) estimait que le confinement est l'une « des conséquences très importantes » de l'épidémie de COVID-19, car elle affecte « ce que nous aimons faire », « où nous voulons être », et « avec qui nous voulons être ».

Cet état de fait a engendré de nombreuses conséquences (Chemillier-Gendreau, Mermoux, 2020)¹ sur les individus et les organisations tant sur le plan psychologique qu'économique d'une

¹ Rapport groupe Finactu, Avril 2020

part, et d'autre part un changement dans leurs comportements a relevé l'Human Adaptation Institute, un groupement de recherche privé qui explore l'adaptation humaine aux changements dans un article de la revue LANCET, publié en février 2020 (Brooks, et al., 2020).

De toute évidence, toutes les études entreprises dans ce sens s'accordent à pointer du doigt les changements qui s'opèrent sur les comportements des individus obligés d'adopter de nouveaux réflexes et modes de vie face à des pandémies.

Par conséquent, aujourd'hui plus que jamais, la responsabilité sociale se retrouve au cœur d'un combat contre soi-même et contre les autres. Car nous vivons dans un monde où les retombées économiques et sociales du COVID-19 risquent d'être considérables, et dont la gravité dépendra de la réaction et de la prise en charge de la crise sanitaire par les gouvernements.

L'université, comme organisation responsable de la formation et de la recherche scientifique, est confrontée d'une manière cruciale après cette pandémie à de nouvelles données qui lui imposent de revoir son mode de fonctionnement, voire son mode de gouvernance.

Beaucoup de phénomènes se sont imposés comme la continuité des programmes, mais aussi la prise en charge des nombreuses initiatives liées à la recherche scientifique relatives au COVID-19.

A ce propos, le Ministre Algérien de l'Enseignement Supérieur² a évoqué dans une allocution en Mai 2020 les défis de l'Université du futur, qui exigent d'elle « d'être à l'écoute de la demande industrielle, d'être flexible et non statique, ainsi que la création des pôles d'excellence et des campus de l'intelligence », soulignant que « la nouvelle vision de l'Université doit être collée à la réalité du monde ». Effectivement, l'après Covid-19 reste une étape fondamentale sur les choix et les priorités de la politique de l'université Algérienne tant les

² Rédaction AE: « Chitour : Le Covid-19 a démontré que l'Université Algérienne est utile ». <https://www.algerie-eco.com/2020/05/14/chitour-le-covid-19-a-demontre-que-luniversite-algerienne-est-utile/> 14 mai 2020 / 17 :01.

défis sont importants. D'ailleurs une réflexion sur le Post COVID-19 en Algérie et en particulier à l'Université a été lancée, réalisée par les trois Conférences Régionales des Universités de l'Ouest, du Centre et de l'Est en réponse à la note N° 547 de Monsieur le Ministre, du 23 avril 2020 relative à la situation post pandémie. Cette réflexion repose sur « De nouvelles visions, stratégies, orientations, réglementations qui doivent être envisagées et mises en œuvre, en visant notamment la consécration des responsabilités et de l'utilité sociale et sociétale pour toutes les activités d'enseignement, de formation et de recherche accomplies » (Rapport CRUO Oran, Juin ,2020).

Il est donc demandé à l'Université de s'adapter, en ayant en plus de la responsabilité du savoir et de la recherche, celle de préserver la santé de ses parties prenantes, en faisant preuve de souplesse dans sa gestion.

C'est ainsi que le défi post COVID-19 qui incombe à l'Université Algérienne, est de repenser sa gouvernance en intégrant une démarche socialement responsable qui doit être ancrée dans son fonctionnement, en mobilisant l'ensemble de ses parties prenantes (enseignants, chercheurs, étudiants, personnel administratif, territoire et l'ensemble de la société). Ceci nous conduit à poser le questionnement suivant: Quelles sont les initiatives concrètes (formation, recherche scientifique, gouvernance) qui peuvent être mises en place par l'Université algérienne afin d'intégrer une démarche de responsabilité sociale et sociétale post COVID-19 ?

Cet article a pour ambition de présenter la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale au sein de l'Université en Algérie, à travers un modèle intégrateur des missions de l'Université à savoir, la formation, la recherche scientifique et la sensibilisation dans un environnement post pandémie.

Tout d'abord, nous allons aborder le concept de RSU, ses domaines de mise en œuvre et une cartographie des parties prenantes de l'Université algérienne. Ensuite, nous exposerons un modèle intégrateur des processus de mise en œuvre de la RSU et enfin, nous proposerons différents axes d'application de la RSU.

1- RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'UNIVERSITÉ (RSU)

Le sigle RSE signifie Responsabilité Sociale/ Sociétale de l'entreprise ou RSO dans le cas d'une organisation qui est toute structure opérant dans le secteur marchand ou non marchand, privée ou publique. La RSE est considérée par l'entreprise comme facteur de réussite économique, car elle peut constituer une véritable valeur ajoutée et correspond à sa contribution au développement durable (Dąbrowski, et *al.*, 2018).

Pour son aspect opérationnel, nous avons choisi de retenir la norme ISO 26000³ qui définit la RSE comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui (Aubrun, et *al.*, 2010) :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Alors, qu'en est-il de l'Université et quelle est sa mission ? Mettre en œuvre une démarche socialement responsable dans l'Université algérienne est- ce un mythe ou une réalité ?

Nous savons pertinemment que la mission de l'Université est de fonctionner en tant qu'institution socialement active en matière d'apprentissage individuel, de socialisation et de soutien au développement d'un pays (Gumport, 2000). En tant que telle, elle exerce une influence directe sur la société et le défi auquel elle est confrontée aujourd'hui consiste à maintenir un équilibre entre

³ Norme ISO 26000 : est la nouvelle norme fondamentale. Elle symbolise une seule compréhension de la responsabilité sociétale au niveau mondial.

l'adaptation aux changements et le maintien de son identité organisationnelle (Robbins et Judge, 2007).

L'adoption d'une politique de Responsabilité Sociale de l'Université (RSU) a pour but de réinscrire la mission de l'institution dans le cadre le plus large des rapports entre l'Université et la société (Ahmad, 2012). Car en effet, la RSU ne peut aboutir que si elle permet de remettre l'humain au centre des préoccupations (Mullenbach Servayre, Le Flanchec, 2012), fondée sur des valeurs éthiques fortes : elle doit s'exercer dans toutes les activités de la vie personnelle et professionnelle, afin de s'ancrer comme une véritable philosophie de la vie en société (Descamps, Labruffe, 2014).

Les principes de cette responsabilité sociale reposent sur un « contrat social » entre l'Université et la société. Nous considérons que ces principes visent à ancrer la culture organisationnelle dans les valeurs de la société. Néanmoins, dans la réalité, cette adaptation est limitée aux méthodes anciennes qui la rendent peu efficaces. Le développement des différents avantages sociaux sans engagements réciproques représente des coûts supplémentaires pour les collectivités et pour l'organisation. La formation individuelle sans partage de savoirs et de compétences par la suite, est souvent inutile et contreproductive. Enfin, l'amélioration des conditions de travail peut être insuffisante, notamment si elle n'est pas accompagnée de l'amélioration de la cohésion sociale interne. Donc, l'organisation devrait placer au centre de ses actions un projet plus responsabilisant de relation de travail (Bello, 2014).

Par conséquent, les dirigeants conditionnent fortement ce projet de responsabilisation et la prise en compte de ces principes par les parties prenantes organisationnelles. D'après Swanson (2008), le degré d'ouverture des dirigeants aux dimensions normatives, la culture informelle de l'organisation, les processus décisionnels et la capacité organisationnelle à identifier et à détecter les valeurs de la société, vont permettre à l'organisation d'être ouverte ou fermée aux valeurs sociales.

1.1- Domaines de mise en œuvre de la RSU

Afin de démontrer concrètement les principes et les pratiques de la responsabilité sociale de l'Université, elle doit être centrée sur :

1.1.1. La formation

Et ce, afin d'éduquer et élever des étudiants réflexifs, proactifs, engagés et responsables, sensibles à l'impact environnemental et social de leurs actions, et qui deviendront les leaders de demain.

Fernex et Lima (2006), expliquent dans leur étude sur le jugement porté par les étudiants européens sur la formation ainsi que leurs attentes, que ces derniers situent prioritairement l'intérêt des études dans leur capacité à favoriser un enrichissement intellectuel et mental, à accroître la connaissance dans un champ disciplinaire précis, et à favoriser l'accès à un travail intéressant. Les résultats de l'étude dévoilent que les caractéristiques des filières et le jugement des étudiants montrent un enseignement supérieur centré uniquement sur les disciplines, moins performant concernant l'acquisition de culture générale et le développement de l'esprit critique et des capacités d'analyse, et surtout n'offrant pas d'opportunités professionnelles.

Partant de ce constat, connaître les attentes des étudiants en matière de formation académique, va les aider à développer leurs savoir, savoir être et savoir-faire. Pour ce faire, il est primordial de revoir et de renouveler les techniques pédagogiques de transmission de ce savoir. En matière d'insertion professionnelle, l'Université se doit de tisser des liens avec le monde socio-économique, car les entreprises sont des parties prenantes à part entière.

1.1.2. La recherche scientifique

Afin de conforter le volet pédagogique, le lien à la recherche est indispensable, par la mise en place de projets de recherche interdisciplinaires ambitieux et de qualité répondant aux besoins de la société et éclairant les politiques publiques.

1.1.3. La gouvernance de l'Université

La gouvernance est la première condition de l'implantation de la responsabilité sociale de toute organisation. De ce fait, il est indispensable de prôner une nouvelle gouvernance partenariale de l'Université, centrée sur l'autonomie, l'innovation, l'éthique, la rentabilité, l'excellence managériale, et l'ouverture aux parties prenantes, afin de satisfaire leurs besoins, mais surtout pour bénéficier de leur soutien (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Ramos-Monge, Llinàs Audet, Barrena-Martínez, 2017).

Ce nouveau modèle de gouvernance devrait aussi concilier les valeurs publiques de l'Université avec des pratiques entrepreneuriales (Clark, 1998), afin d'encourager une concurrence entre les universités dans les domaines de la recherche, la formation, la valorisation et l'insertion professionnelle d'une part, et d'autre part d'exiger des dirigeants des universités de mettre en place un système d'information performant, mesurant notamment leurs activités et résultats afin de pouvoir rendre compte (Côme, 2013). C'est dans ce sens, que la littérature en entrepreneuriat organisationnel propose de combiner trois approches permettant de mesurer l'intensité entrepreneuriale de l'université : par le comportement des parties prenantes primaires (Recteur, Vices recteurs, Doyens), par la mise en place de processus favorables à la poursuite d'opportunités entrepreneuriales (orientation stratégique, qualité, incubateur, allocation des ressources...) et les résultats auxquels elle aboutit (Clark, 1998).

En outre, d'après Goy (2012), l'université entrepreneuriale est celle qui réagit le mieux face aux challenges de la démocratisation en accueillant un plus grand nombre et une grande variété d'étudiants et au défi de la globalisation par l'attractivité de l'Université, et l'enjeu de la diversification des financements (autofinancement et participation au développement économique).

1.2- Les parties prenantes de l'Université

Selon l'ISO 26000, une partie prenante est un « individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation ».

Rive et *al.* (2016) affirment que toutes les parties prenantes sont essentielles. Afin de cerner cette importance, il est crucial d'aborder la théorie des parties prenantes (TPP) (Stakeholder Theory). Pour Freeman, (1984); Carroll & Buchholtz, (2000) la TPP conçoit l'entreprise comme une entité intégrée dans un contexte, et nouant des relations avec des partenaires multiples, dont il importe de prendre en compte les intérêts et les représentations. En privilégiant un cadre multidimensionnel, cette théorie présente notamment, un intérêt certain pour appréhender la RSE (Mercier & Guinn-Milliot, 2003). Le concept de Stakeholder a été mobilisé dans un premier temps, en management stratégique (Martinet et Reynaud, 2001), ensuite, il a servi de base à la gouvernance des organisations et à l'éthique organisationnelle.

Néanmoins, Jones (1980), s'est posé certaines questions sur les parties prenantes ; comme qui sont ces groupes envers lesquels l'organisation a une obligation ? Quel est le niveau d'importance de ces groupes ? Comment répondre aux différents intérêts ? Ou encore, combien va couler la prise en compte de ces intérêts ? (Mullenbach, 2007).

Pour revenir à l'Université, les parties prenantes ont différents niveaux d'importance. Ceci est en relation avec l'histoire et la stratégie de l'établissement (Rolland, Majou de La Debutrie, 2018). En effet, l'Université comme toute organisation possède ses propres parties prenantes (Stakeholders). Pour certaines institutions privées, les étudiants sont considérés comme des clients. En Algérie, compte tenu de la gratuité des études, les enseignants chercheurs et le personnel administratif sont des salariés de l'Université, l'Etat (Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique) est une partie prenante essentielle car il est considéré à la fois comme « propriétaire » et « bailleur de fond » permettant le bon fonctionnement de l'établissement. (Figure N°1)

Figure n°1 : Représentation des parties prenantes de l'Université Algérienne



Source : adapté de Igalens J., Point S., (2009) s., « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ces parties prenantes », Dunod, Paris, P. 45.

Dans la littérature, il existe plusieurs typologies des parties prenantes, mais c'est le modèle de segmentation multidimensionnelle de Mitchell, Agle et Wood (1997) qui nous semble le mieux approprié à l'Université algérienne.

En effet, les parties prenantes sont classées selon leur pouvoir (degré d'influence) en relation avec leurs réseaux social et institutionnel, la légitimité de leur relation avec l'Université et l'urgence des exigences en prenant en considération leurs attentes en termes de criticité (relation, revendication) et de sensibilité au temps. Quant à l'environnement dans le sens de l'impact écologique, Ballet et al. (2014) proposent de l'intégrer comme partie prenante à part entière, prise en compte par l'Université.

Afin de développer une politique de parties prenantes efficace, il s'agit d'abord d'identifier ces parties prenantes et les classer sous forme de cartographie, selon l'impact et le degré d'influence. Ensuite, l'Université devrait désigner des interlocuteurs ayants des compétences, des outils et des objectifs bien déterminés, afin d'organiser une politique de concertation et de dialogue permettant de garantir une démarche RSU efficace, crédible et d'en assurer la confiance attendue. La réussite de ce dialogue dépend notamment de l'écoute qui est considérée par les parties prenantes comme un moyen de performance (Bello, 2014).

Pour placer les parties prenantes au cœur de la stratégie de l'Université, nous devons nous poser les bonnes questions :

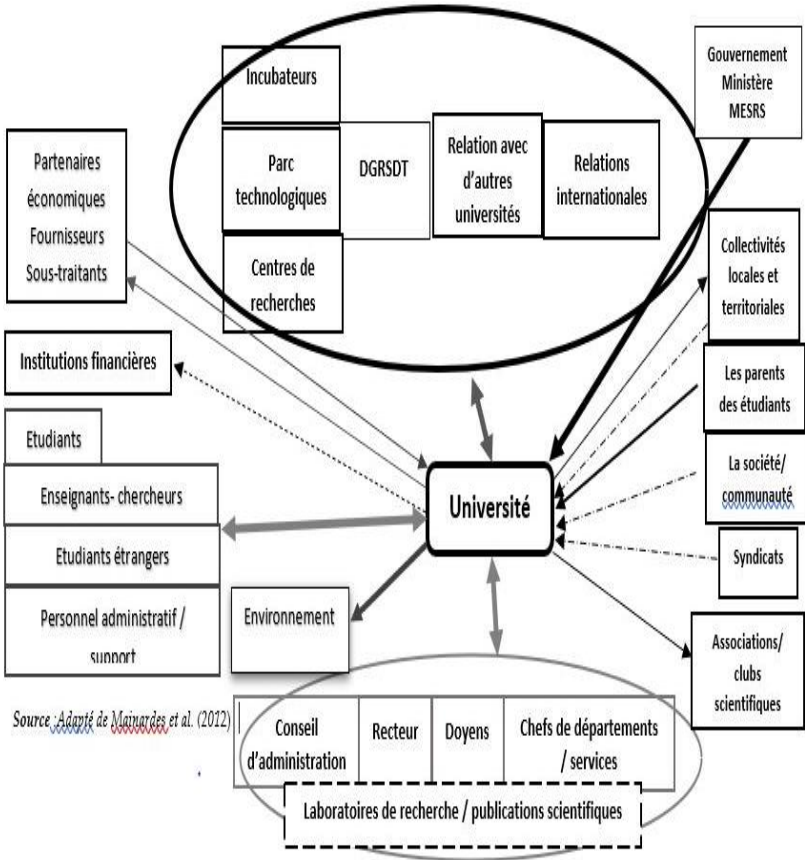
- Quelles sont les principales parties prenantes (PP) de l'enseignement supérieur ?
- Quelles sont les principales PP du territoire de l'Université ?
- Vis-à-vis de qui existe-il des obligations juridiques ?
- Qui peut être affecté positivement ou négativement par les activités de l'Université ?
- Qui pourrait aider l'Université à traiter tel ou tel impact ?
- Quelles PP ont demandé à adhérer à la RSU ?
- La PP a-t-elle des attentes vis-à-vis de l'Université ?
- Quel est le degré d'importance stratégique de cette partie prenante pour l'Université ?

Pour y répondre, nous avons adapté à l'Université Algérienne une grille d'analyse proposée par la norme ISO 26000 décrivant cinq niveaux d'importance :

- La partie prenante est peu influente
- La partie prenante peut apporter une aide ponctuelle
- La partie prenante peut mettre en cause/ indispensable à la réussite de certains projets de l'Université
- La partie prenante peut mettre en cause/ indispensable à la réalisation de l'ensemble des projets de l'Université
- La partie prenante peut mettre en cause /indispensable à l'existence de l'Université

La figure qui suit illustre les interrelations et les différents groupes de parties prenantes que l'Université algérienne devrait considérer :

Figure n°2 : Représentation des parties prenantes de l'Université algérienne



Source : Adapté de Mainardes et al. (2012)

Source : Adapté de Mainardes et al. (2012)

2- DÉPLOIEMENT DES PROCESS DE RESPONSABILITÉ SOCIALE AU SEIN L'UNIVERSITÉ

Entreprendre une démarche RSU s'accompagne de changements dans les modèles cognitifs et attitudes des parties prenantes organisationnelles (Charreire et *al.*, 2017). En effet, il est important de mesurer la résistance au changement et à l'action et de détecter les comportements d'évitement ou de défense.

Afin de parvenir à mettre en œuvre cette RSU, la direction doit avoir un comportement irréprochable et un discours cohérent. Cette démarche doit commencer par une prise de décision et un engagement des décideurs, et la mesure de leur autonomie, car ce sont les maîtres d'œuvre de la RSU au sein de leurs établissements respectifs. Ils doivent notamment prendre en compte toutes les compétences (relationnelles⁴, techniques et méthodologiques) dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie RSU. Force est de constater qu'il va falloir évaluer constamment et mettre à niveau ces compétences grâce à la formation continue, pour un meilleur dialogue avec les parties prenantes.

Cependant, la mise en place d'un processus de RSU dans les universités suppose une cohérence entre les représentations des dirigeants, les ressources et les outils dont ils disposent, et les pressions de l'environnement. Il faudrait notamment mettre en place une approche stratégique « gagnant- gagnant », qui accorde une valeur ajoutée à l'Université, à la société et à toutes les parties prenantes. Il est important aussi, d'intégrer la RSU dans la stratégie et la politique de développement de l'Université, élaborée par les décideurs algériens et de mettre en œuvre un processus dynamique à long terme mesurable.

Un état des lieux de l'Université est une étape cruciale avant toute démarche RSU, car il regroupe le diagnostic interne et externe permettant d'identifier les normes et les valeurs de l'Université algérienne et de reconsidérer son contexte social. Ce diagnostic

⁴ Compétences relationnelles : leadership, communication interpersonnelle, affirmation de soi, intelligence émotionnelle et collective.

devrait s'appuyer sur un guide référentiel comme AFAQ 26000⁵, fondé sur la norme ISO 26000 intégré au Référentiel National d'Assurance Qualité (RNAQES)⁶, pour capter la culture organisationnelle de l'établissement, son projet, son mode de gouvernance et sa façon de se comporter avec ses parties prenantes.

Avant tout, il est nécessaire de connaître les pratiques de RSU par des démarches de *Benchmarking* des universités pionnières dans ce domaine, qui ont apporté une innovation et sont dotées d'une forte visibilité sur le Web. Ainsi que les conférences et les *think tanks* où les spécialistes du sujet partagent leurs connaissances et expériences sur la RSU.

Si nous suivons la logique du management de la qualité qui prône l'évaluation rigoureuse des actions entreprises par l'Université, les pistes de progrès et le recensement des priorités, des moyens et du planning de mise œuvre sont des conditions nécessaires au renforcement et à l'apprentissage de la RSU. Plusieurs universités à travers le monde ont développé des outils de mesure, sous forme de dispositifs de contrôle interactif, procurant ainsi à l'université une base de discussion commune facilitant la communication et le débat autour des priorités et des objectifs (Chatelain-Ponroy et *al.*, 2013). Parmi ces outils, le *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan et Norton, qui a été proposé par Augé et *al.* (2010) et Ory, (2018) dans l'Université française afin de développer des leviers de contrôle interactif et favoriser notamment le dialogue entre les parties prenantes dans le cadre d'une nouvelle gouvernance (Matcovic, et *al.*, 2014). En ce qui concerne l'Université algérienne, il faudrait adapter ce tableau de bord prospectif (BSC) en y intégrant les attentes des parties prenantes et leurs impacts sur le système de gouvernance de l'Université.

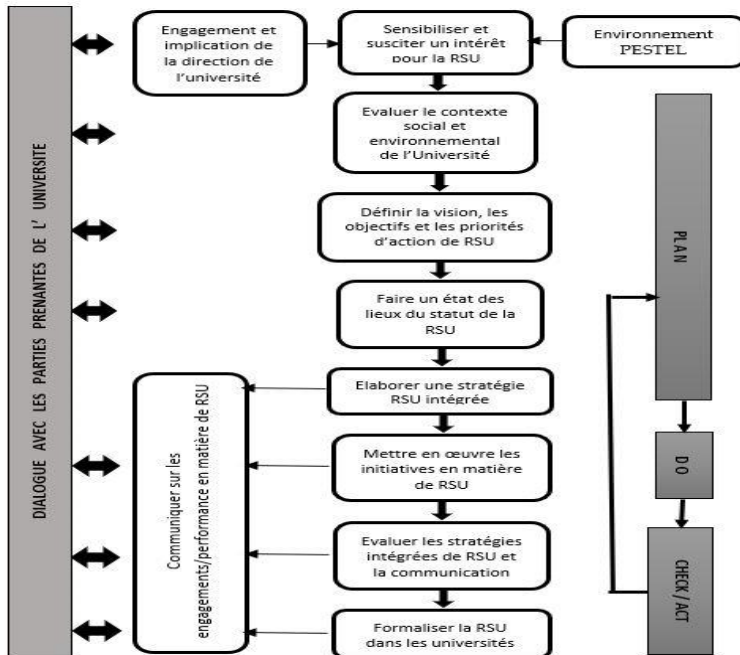
La figure qui suit se propose justement de mettre en exergue les différentes relations entre ces parties prenantes afin de formaliser une véritable démarche RSU. Néanmoins, la réussite de cette opération suppose un réel changement dans les mécanismes de contrôle de

⁵ AFAQ 26000 : outil de diagnostic et méthode d'évaluation fondés sur la norme ISO 26000.

⁶ RNAQES : Référentiel National Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur.

gestion ainsi que dans l'exploitation efficace des systèmes d'information.

Figure 3 : Process de mise en œuvre de la responsabilité de l'université



Source : Adapté de Gond, J.-P., Igalens J. (2012), p. 122

3- DEFIS DE L'UNIVERSITE ALGERIENNE, VERS QUELS DOMAINES D'APPLICATION DE LA RSU ?

Dans le contexte qui prévaut depuis le 12 Mars 2020 où l'Université s'est vue brutalement dépourvue de pouvoir continuer son activité d'enseignement et de recherche, le souci de sa responsabilité sociale est apparu d'une manière cruciale. En effet

plusieurs actions d'urgence se sont imposées, comme par exemple l'enseignement à distance, auquel l'université algérienne n'était pas du tout préparée. L'usage du numérique, notamment dans la pédagogie et dans la gouvernance des établissements, n'était pas *a priori* d'actualité non plus.

Une nouvelle organisation s'imposait et ainsi, toutes les parties prenantes ont été mises à contributions avec une redistribution des tâches, redéploiement du personnel, adaptation des infrastructures et espaces aux changements, ainsi que le réaménagement des horaires d'enseignement et de travail. (Rapport CRUO, Juin 2020).

En revanche de nombreuses initiatives de la part des chercheurs ont émergé afin de proposer des solutions aux problématiques récemment apparues sous le COVID-19.

Ces actions révèlent les potentialités dont dispose le système de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Néanmoins, afin d'assurer une réelle continuité de ces élans et de pallier aux différentes contraintes et arriver à intégrer de manière efficace la RSU pour assurer son évolution post COVID-19 et mobiliser, notamment par la mutualisation et la coopération interdisciplinaire, plusieurs volets attenants à la pédagogie (formation, information), à la recherche scientifique (projets de recherche, innovation) et à l'écologie doivent être pris en compte et revus d'une manière très approfondie. Ceci nous a conduit à identifier six axes d'application de la RSU pour l'Université Algérienne voir (Figure N° 4) :

3.1- Axe stratégie et gouvernance

En Algérie, les dirigeants des universités ne disposent pas d'autonomie suffisante pour adopter une approche entrepreneuriale dans leur mode de gouvernance, car la réglementation impose aux universités la conformité totale aux orientations du MESRS⁷ (Mezhouda et Sahel, 2018). Ce qui nous conduit à proposer de mettre en place un système de gouvernance avec les parties prenantes, facilitant ainsi l'adoption d'une stratégie commune, territoriale, de

⁷ MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. <http://www.ciaqes-mesrs.dz/documentation/RNAOES-FR.pdf>

responsabilité sociale et environnementale. Pour ce faire, il faudrait d'abord élaborer et formuler un plan d'action qui sera rédigé, afin de faire connaître les fondements de l'engagement du leadership de l'université (sa vision, ses missions, sa stratégie, ses valeurs, ses objectifs et ses résultats) et désigner une personne ressources ayant les compétences requises pour piloter ce processus.

Toutefois, ce mode de gouvernance repose sur le partage des valeurs externes telles que: l'innovation, l'excellence pédagogique et l'écocitoyenneté, et le partage des valeurs internes telles que: le respect des engagements, le respect d'autrui, le travail d'équipe, l'esprit d'initiative et l'approche client (étudiant). Il repose aussi sur l'implication continue des étudiants, enseignants et personnel administratif et enfin, sur le maintien d'une communication constante, adaptée et fondée sur la transparence de l'information avec toutes les parties prenantes, par la mise en place d'une cellule de communication au sein de chaque établissement.

3.2- Axe enseignement et formation

Certains auteurs expliquent que la communication pédagogique est une compétence délaissée au profit des inscriptions universitaires dans les établissements universitaires algériens (Benaoume, Ghrissi, Benabed, 2020). Afin d'y remédier, les formations se doivent d'être pensées et discutées selon les besoins réels et afin d'être au plus près des attentes des bénéficiaires (étudiants, entreprises). Notamment en proposant de délivrer une formation plus concentrée sur les aspects pratiques ouverts sur les besoins des secteurs économiques, en impliquant les entreprises économiques dans la confection des programmes pédagogiques, tout en les faisant intervenir dans des cycles de formation. Les inviter également à participer à des jurys de thèses et mémoires de master et aux activités extrascolaires (challenge, cas de mini-entreprise, conférences, coaching dans les incubateurs, organisation de simulation d'embauche, conseiller dans la façon de se présenter et élaborer un CV...). Tout cela, dans le but de sensibiliser ces entreprises pour accueillir des étudiants ou des enseignants dans le cadre de visite d'entreprises et de stage d'apprentissage, qui vont couronner cette relation.

Par ailleurs, il y a lieu d'encourager l'alternance entre les méthodes pédagogiques classiques et les méthodes actives (apprentissage par projet, par résolution de problèmes, par la découverte, étude de cas, apprentissage collaboratif, et apprentissage expérientiel) et l'introduction des outils du Web 2.0, permettrait de sensibiliser les étudiants à l'esprit d'entreprendre. Car il est crucial de mettre l'accent sur l'initiative et la créativité, par une introduction et généralisation du module «Entrepreneuriat».

La révision des programmes des modules qui doivent solliciter l'étudiant par son implication pratique est primordiale. Par conséquent, les enseignements devraient être actualisés de façon continue en permettant aux enseignants de pouvoir aussi élargir leurs connaissances à travers des formations ciblées, tels que de formations en langues et en nouvelles technologies et aussi, de laisser la liberté du choix des langues utilisées (Arabe, Anglais, Français) en Algérie à l'enseignant ainsi qu'à l'étudiant.

Enfin, diffuser une culture locale de « Responsabilité sociale » à travers la conception des modules de tronc commun de « développement durable » et de « responsabilité sociale des organisations » comme pour le module d'« Entrepreneuriat ».

3.3- Axe recherche scientifique

Les résultats d'une étude exploratoire, sur la perception des enseignants chercheurs de relations entre la recherche scientifique et le développement durable menée au sein de l'université de Mascara, affirment qu'il existe une faiblesse de l'effort de la recherche scientifique dans la concrétisation d'un développement durable ; ceci est dû aux conditions défavorables à la recherche et à l'absence d'une stratégie prenant en charge les efforts des chercheurs et l'utilité de leurs recherches (Benzekoura, Bensalem, 2016). Kaci (2016) à son tour, affirme que l'Algérie devrait placer la recherche scientifique au cœur de sa politique de développement, en la dotant d'apports financiers importants et en modifiant la philosophie technique et administrative la régissant. Donc, il nous semble qu'une plus grande implication des laboratoires de recherche doit être au centre de cette politique. Car il est primordial de doter ces structures de tous les matériaux et outils

nécessaires à l'application des formations délivrées : le laboratoire doit être une continuité de l'amphithéâtre où l'enseignant, l'étudiant et le doctorant se côtoient échantent et produisent, , tout en encourageant les recherches pluridisciplinaires (technologiques et sciences sociales et humaines).

Cependant, afin de limiter la dépendance financière des laboratoires de recherche, et réduire la charge financière de l'Université, la tutelle devrait encourager le développement des pratiques de sous-traitance des entreprises avec des laboratoires de recherche scientifiques et inciter à la collaboration laboratoire-entreprise afin de bénéficier de prêt de matériels, d'aide et support logistique.

Par exemple, la création de pôles d'excellence « eau- énergie-territoire » comme pour le cas du PAUWES⁸ Tlemcen, avec notamment le développement d'un partenariat « laboratoire de recherche, Sonelgaz et l'algérienne des eaux ».

3.4- Axe capital humain

Selon OCDE, (2001)⁹, l'accumulation de capital humain est un facteur qui détermine largement la capacité de gains et les perspectives d'emploi des individus, et par là même le niveau et la répartition du revenu dans la collectivité.

C'est dans cette perspective, que l'Université algérienne devrait faire adhérer les parties prenantes organisationnelles à la démarche RSU, par la sensibilisation et la formation, en instaurant des plans de formation pour tous, dans un but de développement personnel (leadership, communication, langues, nouveaux outils pédagogiques...) et techniques (informatique).

⁸ PAUWES : Panafricaine University. Institute of Water and Energy sciences. https://www.pauwes.dz/?page_id=89

⁹ OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique Chapitre v, étude réalisée pour le Département des affaires économiques et la Direction de l'éducation, de l'emploi, de la main-d'oeuvre et des affaires sociales sur l'investissement dans l'enseignement et la formation post-obligatoires du point de vue de l'efficience et de l'équité (Blöndal et al. (2001)).

Il faudrait envisager aussi, de mettre en place la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), car elle développe la motivation des ressources humaines, leur épanouissement et leur considération et donc leur productivité.

Enfin, il faut prévenir les accidents de travail et diminuer l'absentéisme qui pourrait être dû aux tensions, pressions psychologiques engendrées par la double casquette de l'enseignant-chercheur, notamment en lui créant un environnement de travail favorable avec une vie de campus animée, en mettant en œuvre une véritable politique d'action sociale.

3.5- Axe écologie / protection de l'environnement

L'Université algérienne devrait tenir compte de l'impact environnemental de ses activités et services offerts. Le suivi des questions environnementales comprend : la réalisation d'études de terrain sur les causes de la pollution et la réalisation de campagnes de sensibilisation sur la protection de l'environnement ; l'organisation de conférences sur les différents sujets touchant l'environnement ; la transparence dans la diffusion des lois et des règlements locaux et internationaux relatifs à l'environnement.

En effet, maîtriser la dépense d'énergie de l'établissement lui permettrait d'économiser de l'argent et de ce fait, réduire son coût de fonctionnement. Par exemple : les appareils en veille et les bureaux et couloirs, inutilement éclairés en plein jour. Faire des visites du site régulières afin de relever l'état des bâtiments, des réseaux et des équipements, en vue de sensibiliser et former le personnel d'entretien à la réparation et l'entretien des installations de l'établissement (fuites d'eau, courants d'air, vitres cassées, éclairage inutile, mobilier ...).

Il faudrait aussi encourager l'installation de panneaux solaires photovoltaïques par les laboratoires et centres de recherche en physique et énergie renouvelable de l'établissement, pour encourager la production de sa propre électricité, et doter les radiateurs de régulateurs d'énergie (thermostats), afin de contrôler le chauffage et éviter de mettre du mobilier devant les radiateurs pour le préserver de leur rayonnement.

En ce qui concerne les déchets, tout établissement devrait mettre en place un système de traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques et consommable (cartouches de toner). Il est possible par exemple de restituer ces déchets aux fournisseurs pour les détruire ou les recycler, car quasiment tous les équipements informatiques peuvent être recyclés : processeur, disques durs, écrans d'ordinateur, imprimantes, ordinateurs portables, cartes mères, scanners, claviers, souris, clés USB, câbles, enceintes, casques, tablettes.

De même pour le papier, d'un point de vue quantitatif, nous constatons que dans chaque bureau de notre établissement une poubelle de déchets est remplie quotidiennement. Une large majorité de ces déchets quotidiens est constituée de papier. Nous notons aussi qu'aucun service n'est doté de poubelles spéciales pour la collecte du papier.

Suite à ce constat, plusieurs actions peuvent être entreprises : favoriser l'archivage numérique et mutualiser les imprimantes afin de rationaliser les coûts ; imprimer en recto-verso ; sensibiliser sur le nombre de ramettes utilisées par an et par agent ; mettre en place un système de collecte du papier pour le recycler en installant des poubelles identifiées afin de développer une politique de gestion et valorisation des déchets.

Afin de préserver l'environnement tout en réduisant les coûts, d'autres actions peuvent être mises en place comme, définir un montant moyen des besoins en fournitures de bureau par collaborateur et encourager le covoiturage lors des missions (missions groupées).

Finalement, encourager les étudiants porteurs de projets à investir dans l'entrepreneuriat vert et responsable, pour devenir les futurs fournisseurs et sous-traitants de l'Université algérienne.

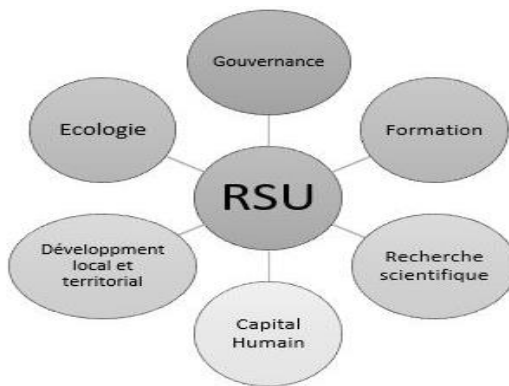
3.6- Politique sociale et ancrage territorial

Le rôle de l'Université algérienne comme acteur du développement économique local et régional doit être tenu à travers son soutien à des projets d'innovation et sa culture entrepreneuriale, notamment: en encourageant le parrainage de jeunes porteurs de projet, issus des incubateurs universitaires par des acteurs économiques locaux ; en

assurant l'employabilité des jeunes diplômés : ceci par l'adéquation entre l'offre de formation des établissements d'enseignement supérieur et les besoins en emploi du territoire de l'université et du territoire de naissance de l'étudiant ; également en se mettant en réseau afin de mener une réflexion commune sur le développement durable avec les acteurs locaux (établissements scolaires, administrations publiques, établissement hospitaliers, sociétés de transports...) dans le but d'un engagement collectif.

L'université algérienne devrait jouer le rôle de catalyseur de la citoyenneté au sein de la communauté universitaire et la communauté local. Par la mise en place d'une politique d'achat solidaire (fournisseurs et sous-traitants locaux), en vue d'un développement économique durable du territoire (Annoot, 2012). Par l'implication de toutes les parties prenantes organisationnelles (sur/hors le temps de travail) avec les associations dans des projets de solidarité. Et enfin, nouer des partenariats avec les parties prenantes sociétales dans le but d'échange d'expertise et de réalisation de projets communs.

Figure n° 4 : Domaines d'application de la Responsabilité sociale de l'Université Algérienne



Source : fait par les auteurs

CONCLUSION

Cet article s'adresse aux décideurs Algériens de l'Enseignement Supérieur car il s'agit de responsabilité sociale et sociétale de

l'Université algérienne. Il est aussi à vocation pratique, car il leur permet de poser les bonnes questions et d'envisager les réponses appropriées pour se placer dans une logique d'anticipation, d'innovation et d'investissement dans l'avenir.

Cette pandémie du COVID 19 nous a perturbé dans nos réflexions, comportements et décisions, mais nous a permis aussi de comprendre quelles sont les priorités. Cela est valable aussi pour l'Université algérienne qui recèle un très grand nombre de la jeunesse algérienne, qui se doit de réfléchir à la meilleure manière d'exploiter cette énergie en intégrant la notion de responsabilité qui devrait constituer l'élément essentiel des stratégies et politiques à l'avenir.

C'est pour cela que nous avons tenté de proposer des éléments théoriques, et des outils par le biais d'un modèle, qui pourraient guider les dirigeants de l'Université à choisir un mode de gouvernance transparent, juste et véhiculant des modèles d'excellence et des valeurs d'exemplarité, qui responsabilisent les collaborateurs organisationnels afin d'assurer une efficacité pédagogique ainsi qu'une recherche scientifique adaptée. Le partage de ces valeurs passe notamment, par la construction conjointe d'un système qui sera décliné auprès des parties prenantes et qui se transformera en ligne de conduite. Dès lors, étudiants, enseignants et personnel administratif, devraient acquérir les compétences nécessaires et les utiliser afin de développer une Université socialement responsable, qui s'imposerait comme un modèle efficace, convivial et durable.

Le post COVID, semble être une véritable aubaine dans l'exercice et de la responsabilité sociale et de l'excellence, de la part des dirigeants de l'Université Algérienne. Mais surtout une reconstruction d'une vision claire et durable.

Références bibliographiques

Ahmad J., (2012). "Can a university act as a corporate social responsibility (CSR) driver? An analysis", *Social Responsibility Journal*, Vol. 8 No. 1, pp. 77-86. <https://doi.org/10.1108/17471111211196584>

Annot E., (2012). « La responsabilité sociale des universités en France : un concept en émergence ? », *Éducation et socialisation* [En

ligne], 31 | 2012, mis en ligne le 01 avril 2014, URL : <http://journals.openedition.org/edso/812> ; DOI : 10.4000/edso.812

Aubrun M. et al., (2010). « ISO 26000 : Responsabilité sociétale. Comprendre, déployer, évaluer », AFNOR Editions.

Augé B., Naro G., Vernhet A., (2010). « Le contrôle de gestion au service du gouvernement de l'université : propos d'étapes sur la conception d'un balanced scorecard au sein d'une université française ». 31e congrès de l'AFC, Nice. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00481556/document>

Ballet J., Bazin D., Dubois J.-L., Mahieu F.R., (2014). « *Responsibility and Economics of the Person*, Londres et New York : Routledge ». Cité par Swaton, S. dans *Economies et Sociétés* 11-12(51) : 2049-2053.

Bello P., (2014). « *Stratégie et RSE. La rupture managériale* », Dunod, Paris.

Benaoune M., Ghriss L., Benabed M., (2020). « Perception de la qualité de la formation universitaire au sein du système LMD -Cas de étudiants de la Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et de gestion – Université Mustapha Stambouli MASCARA », *Journal of Business Administration and Economic Studies*, Vol (06), Issue (01), BIS, 2020, PP : 337-351

Benzekour, A. Bensalem, M. (2016). Traduit de :

بن زكورة، ا.، بن سالم، م. (2016)، "دور البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة"، المجلة المغاربية للاقتصاد و المناجنت، مجلد 3/رقم 1، مارس. ص 58-

69. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/11263>

Blöndal et al. (2001). « V. L'investissement en capital humain via l'enseignement et la formation post obligatoires ». *Perspectives économiques de l'OCDE*, n° 70(2), 183-204. <https://doi.org/>

Brooks S.K., Webster R. K., Smith L., Woodland L., Wessely S., Greenberg N., Rubin G.J., (2020). "The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence", *Rapid Review, Lancet*, Vol 395 March 14, 2020. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8).

[https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30460-8/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30460-8/fulltext)

Carroll A. B., Buchholtz A. K., (2000). « *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management* », South-Western Publishing, 4ème édition, Cincinnati.

Charreire Petit, S. Jeffrey Pfeffer X. et Salancik G., (2017). « La dépendance des ressources est stratégique ». In : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 151-165). Caen, France : EMS Editions. doi:10.3917/ems.charr.2017.01.0151

Chatelain-Ponroy S., Mignot-gérard S., Musselin C., Sponem S. (2013). « De l'opposition "politiques/administratifs" au clivage "centre/périphérie" : les divergences de perception des outils de mesure dans les universités ». *Politiques et management public*. 30, 4, p. 495-518. <https://pmp.revuesonline.com/article.jsp?articleId=18981>. doi:10.3166/pmp.30.495-518

Chemillier-Gendreau D., Mermoux G., (2020). « Le Coronavirus et l'Afrique, Quelles mesures pour atténuer l'impact de la crise sur les économies africaines ? », *FINACTU*, avril 2020. <https://www.finactu.com/uploads/files/coronavirus-mesures-pour-attenuer-l-impact-en-afrique.pdf>

Côme T., (2013). « La gouvernance des universités », *Gestion et Management Public*, 2013/03 (Volume 2/n°1) <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2013-3-page-1.htm>

Clark B.R., (1998). "Creating Entrepreneurial Universitie :Orgaganizational "Pathways of transformation", *Oxford : Pergamon*, 163

Dąbrowski J.T., Brdulak H., Jastrzębska E., Legutko-Kobus P.,(2018). "University Social Responsibility Strategies, "e-mentor" No 5(77), pp.4-12, [http://dx.doi.org/10.15219/em77.1383.\(PDF\)](http://dx.doi.org/10.15219/em77.1383.(PDF))

Descamps N., Labruffe A. (2014), « *Les clés de l'organisation responsable. L'homme au cœur de l'ISO 26000* », AFNOR Editions

Fernex A. et Lima L., (2006). « Jugements étudiants sur l'intérêt des études : quelques enseignements tirés d'une comparaison internationale », *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs* [En ligne], 5 | 2006, mis en ligne le 01 juillet 2012, consulté le 01 juin 2020. URL : <http://journals.openedition.org/cres/1187>

Freeman R.E., (1984). « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* », Pitman, Boston.

Gond J.P. et Igalens J., (2012). « *Manager la Responsabilité Sociale de l'Entreprise* », Dareios & Pearson

Goy H., (2012). « Réflexions sur la nature entrepreneuriale des universités », *Document de travail*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada.
<http://www5.fsa.ulaval.ca/sgc/documentsdetravail>.

Gumport P.J., (2000). « Academic restructuring: Organizational change and institutional imperatives ». *Higher Education* 39, 67-91.
<https://doi.org/10.1023/A:1003859026301>

Igalens J., Point S., (2009). « *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ces parties prenantes* », Stratégies et management, Dunod.

Jones T. M., (1980). « Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined », 22/3 (Spring 1980): 59-67.

Kaci, M. (2016) traduit de :

قاسي، م ال. (2016) ، "مخابر البحث العلمي: مجالاتها وفضاءاتها وأدوارها المعرفية والتطبيقية في تطوير البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، مجلد 4/رقم 8، ص 84-110.

[https://www.asjp.cerist.dz/en/article/106f89"47](https://www.asjp.cerist.dz/en/article/106f89)

Martinet A.C., Reynaud E., (2001). Cité par Bonneveux, E. & Soparnot, R., (2016). In « Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 20(1), 3-24. doi:10.3917/rimhe.020.0003

Mainardes E. W., Alves H., Raposo M., (2012). « *A model for stakeholder classification and stakeholder relationships* », *Management Decision*, Vol.50Iss :10pp.1861-1879.
<http://dx.doi.org/10.1108/00251741211279648>

Matcovic P., Tumbas P., Sakal M., Pavlicevic V., (2014). "University Stakeholders in the Analysis Phase of Curriculum Development Process Model", *Proceedings of Conference of Education, Research and Innovation* , 17 th-19th November , Seville, Spain (ICERI 2014).

MESRS: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. <http://www.ciaqes-mesrs.dz/documentation/RNAOES-FR.pdf> consulté le 15 juin 2020 à 18h.

Mercier M., et Guinn-Millot S., (2003). « La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? » *Actes de la 5ème Université de Printemps de l'Audit Social, Corte.*

Mezhouda A., Sahel S.M., (2018). « La gouvernance de l'enseignement supérieur public : les apports des référentiels de l'assurance qualité - Etude comparative entre les référentiels de la CIAAES (Algérie) et de la NCAAA (Arabie Saoudite) », *Al Bashaer Economic Journal* (Vol.4, n°3), pp.764-778. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/79135>

Mitchell R., Agle B., Wood D., (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and saliency: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol.22, p.853-886. DOI:10.2307/259247 . <https://www.jstor.org/stable/259247>.

Mullenbach A., (2007). « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109-120. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109.htm#doi:10.3917/rsg.223.0109>.

Mullenbach Servayre A., Le Flanchec A., (2012). « Responsabilité Sociale de l'Entreprise, le point de vue des ressources humaines », in Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M. (dir), « *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance Mondiale* » », Ed. ECONOMICA.

OCDE,(2001). L'investissement en Capital Humain via l'enseignement et la formation post-obligatoires.

<http://www.oecd.org/fr/economie/perspectives/2727167.pdf> consulté le 04/07/2020 à 13h.

Ory J.-F., (2018). « Piloter le développement durable dans l'université : une expérience de construction d'un tableau de bord de la RSU », AIRMAP, *Gestion et management public*, 2018/4 Volume 7 / n° 2 | pages 31 à 54. <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2018-4-page-31.htm>

- PAUWES :** *Panafricaine University. Institute of Water and Energy sciences.* Université AbouBekr Belkaid Tlemcen. https://www.pauwes.dz/?page_id=89
- Pfeffer J., Salancik G. R., (1978).** « *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective* », Harper and Ross, New-York.
- Ramos-Monge E.L., LlinàsAudet X., Barrena-Martínez J., (2017).** "Universities as Corporate Entities: The Role of Social Responsibility in Their Strategic Management", *Okechukwu Lawrence Emeagwali*, IntechOpen, DOI: 10.5772/intechopen.69931.
- Rédaction AE, (2020).** « Chitour : Le Covid-19 a démontré que l'Université Algérienne est utile ». <https://www.algerie-eco.com/2020/05/14/chitour-le-covid-19-a-demontre-que-luniversite-algerienne-est-utile/> 14 mai 2020 / 17 :01. Consulté le 15 juin 2020 à 17h.
- Rapport CRUO, (2020).** Rapport de la CRUO relatif à la clôture de l'année universitaire 2019-2020 et l'organisation de l'année universitaire 2020-2021 avec les hypothèses sans et avec pandémie Covid'19. [https://cruo.univ-oran1.dz/images/Activit%C3%A9%20CRUO%2020/Rapports et Bilans/Rapport de la CRUO du 16 juin 2020 Version definitive.pdf](https://cruo.univ-oran1.dz/images/Activit%C3%A9%20CRUO%2020/Rapports%20et%20Bilans/Rapport%20de%20la%20CRUO%20du%2016%20juin%202020%20Version%20definitive.pdf)
- Rive J., Bonnet M., Parmentier C., Pellazo Plat V., Pignet L., (2016).** « Vers une responsabilité sociétale intégrée dans la stratégie des écoles de management : Projet de recherche-action avec un réseau d'écoles », *Recherches en Sciences de Gestion* 116(5). Doi: [10.3917/resg.116.0127](https://doi.org/10.3917/resg.116.0127)
- Robbins Stephen P., Judge T.A. (2007).** « *Organizational Behavior* », 15 edition, Pearson.
- Rolland B., Majou de La Debutrie G., (2018).** « Un regard théorique sur la Responsabilité Sociale des Universités et des Grandes Ecoles en France », *Management & Sciences Sociales*, N°25 Juillet-Décembre.
- Swanson D.L., (2008).** *Top Managers as Drivers for Corporate Social Responsibility* n book: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Edition: 1, Chapter: 10, Publisher: Oxford University Press, Editors: Crane, McWilliams, Matten Siegel. https://www.researchgate.net/publication/263809274_Top_Managers_as_Drivers_for_Corporate_Social_Responsibility [accessed june 23 2020].