

Enseignement de la gestion dans un pays en transition

# Bâtir une autre vision grâce au dialogue entre les entreprises et les instituts de management

Et si les carences des enseignements de gestion en Algérie avaient pour cause première le manque de dialogue entre chefs d'entreprise et enseignants ?

Par  
**Boualem  
Aliouat (\*)**

La gestion n'est pas tout à fait la géométrie euclidienne que Kant voyait comme le modèle d'une science complète. Elle s'apparente davantage aux opinions incertaines de managers et de chercheurs, que Platon n'aurait pas considérées comme de la véritable science. Dans la gestion, on recherche davantage l'efficacité plutôt que la vérité. Or, cette question d'efficacité est incontestablement le point de divergence entre managers, chefs d'entreprises et enseignants de gestion. Cependant, sans compréhension mutuelle, chacun perdra de sa fécondité. La question peut paraître étonnante, mais elle est pourtant apparue comme très pertinente à l'issue du premier workshop organisé par MDI Business School - Alger (7 mars 2010) sur le thème de l'enseignement de la gestion dans un pays en transition.

Ce workshop a réuni des professeurs de plusieurs universités et école de management au plan international et algérien d'un côté, et de l'autre, des chefs d'entreprise algériens membres du FCE. Cette rencontre a mis en lumière plusieurs constats.

Le premier constat est que le pays a connu une croissance réelle de son produit intérieur brut due à des facteurs externes et un programme de stabilisation économique et d'ajustement structurel. Cependant, l'Algérie est contrainte de s'adapter continuellement, comme de nombreux pays exportateurs de pétrole, à l'évolution des marchés mondiaux si elle entend poursuivre ses exportations dans des conditions compétitives, et à mesure surtout qu'augmente l'efficacité de son économie locale (emploi, infrastructure, biens de consommation, etc.). Au demeurant, l'économie algérienne fondée sur la rente où les mécanismes de captation de richesses a pris le pas sur la culture entrepreneuriale de création de valeur. L'Algérie est une économie anciennement planifiée qui tente, avec plus ou moins d'aplombs, de passer à une forme d'organisation sociale, politique et économique où domine l'économie de marché de type capitaliste ou managérial. Pour ce faire, l'Etat doit se résoudre à concéder une partie de son intervention dans la production de biens et services par des privatisations généralisées et significatives. Par ailleurs, cette transition se caractérise également par le développement d'un entrepreneuriat privé, source d'émergence d'activités nouvelles dépendant précisément du capital privé. L'économie algérienne en transition fondée sur la particularité d'une adolescence perturbée. Elle est prise en tenaille entre un manque de repères solides pour rejoindre le monde économique et social au plan international, et des ancrages identitaires multiples (historique, culturel, économique, juridique,...) qui réclament prudence et pertinence dans l'en-

seignement de la gestion auprès des décideurs et des futurs managers. L'enseignement de la gestion en Algérie suppose une intelligence des situations dans des environnements mouvants, complexes et incertains, où l'entrepreneur côtoie l'industriel, où l'industriel concurrence l'industriel, et où l'ingénieur complète l'ingénieur. Il a été dégagé en conclusion que les chefs d'entreprise et les universitaires sont soucieux d'enrichir la pertinence des enseignements de gestion pour former des managers aguerris aux techniques de gestion les plus pointues, et rompus au contexte très particulier d'une économie en transition.

Un deuxième constat concerne le contenu des formations proposées en Algérie et leurs finalités. Ces dernières sont trop

chefs que nous construirons des enseignements capables de transformer nos connaissances en compétences, et que nous passerons d'une économie fondée sur la captation de la rente à la création de richesses vives s'appuyant sur celle-ci tout en la consolidant. La Chine, l'Inde, le Brésil ou même certains pays du Moyen-Orient nous emboîtent le pas depuis des décennies.

Le troisième constat est celui d'un paysage de formation en gestion relativement pauvre en Algérie. Certes, des facultés universitaires, des écoles telles HEC Alger, ESC, l'INPES,... forment des candidats à des connaissances avancées de modèles de gestion, mais il existe trop peu d'écoles formant à des compétences tangibles ou exécutives, à l'écoute des chefs d'entreprise et de

davantage de contraintes et de défis, mais aussi avec plus d'opportunités. Les enseignants de gestion sont invités à répondre à ces attentes, sans renoncer à leurs analyses critiques et prescriptives. Leurs démarches didactiques sont appelées à des changements radicaux, laissant plus de place à l'écoute des managers et à des mises en situation pratiques algériennes plus réalistes.

De ces trois constats, nous tirons à la fois des conclusions contrastées et un challenge enthousiaste. Après 25 ans d'expérience dans des universités, des Ecoles de commerce et d'ingénieurs, à Sciences Politiques, et dans d'autres lieux de formation ; après diverses expériences internationales dans de nombreux pays à économies libérales (Europe, USA, Canada, Australie) et dans des économies en transition (Chine, Pologne, Maroc, Algérie) ; après des discussions et des entretiens engagés avec des enseignants-chercheurs et des managers ou institutionnels de tous ces pays ; jamais il ne m'avait été donné de constater un fossé aussi grand entre la perception et les attentes des chefs d'entreprise algériens, d'un côté et les perceptions qu'expriment les enseignants à l'égard de ces milieux d'affaires, de l'autre côté.

Ce fossé s'explique en grande partie par une tradition non encore établie de dialogue fourni et fécond entre ces deux acteurs clés de l'économie. Reprocher à tout propos, et souvent hors de propos, à l'Algérie son économie fondée exclusivement sur la rente, sans jamais lui proposer un modèle économique de substitution qui aura été intelligemment pensé par des acteurs clés au point de rencontre du terrain et de la pensée théorique, n'a ni sens ni chance de succès. L'économie rentière peut s'enrichir de relais bien pensés à condition de développer un esprit de réforme constructif qui cherche, par l'innovation et l'entrepreneuriat, à renforcer nos ressources en leur adjoignant des capacités stratégiques nouvelles et adaptées au contexte algérien actuel. Ce problème de dialogue entre les ressources vives de la nation et ceux qui sont en charge de l'éducation des citoyens pose un défi de société plus large. Au-delà des Etats généraux de l'enseignement supérieur de la gestion, rendus bien nécessaires, saisissons, pour 2012, l'occasion du 50<sup>e</sup> anniversaire de l'indépendance de l'Algérie pour formuler un projet plus vaste encore et historique : bâtir enfin une autre vision qui poserait les jalons d'une nation pour demain où chaque Algérien, entrepreneur ou employé, aurait la place qui lui convient. Un nouveau modèle de société créatrice de valeurs (morale, éthique, compétitive et performante, sociale et juste) se doit d'être repensé. Elle le sera par différentes parties prenantes déterminées à reformuler les contours de la valorisation de la rente et du développement de la nation. Qu'en Algérie, enfin, une nouvelle philosophie des lumières donne corps à une révolution des pensées et des actes.

B. A.

(\*) Professeur université de Nice Sophia Antipolis

**L'Algérie est une économie anciennement planifiée qui tente, avec plus ou moins d'aplombs, de passer à une forme d'organisation sociale, politique et économique où domine l'économie de marché de type capitaliste ou managérial. Pour ce faire, l'Etat doit se résoudre à concéder une partie de son intervention dans la production des biens et services par des privatisations généralisées et significatives**

orientées vers des connaissances distancées, sans ancrage pratique, et négligent le souci d'acquisition de compétences. Les programmes de gestion sont aussi souvent construits par référence à des productions de théories elles-mêmes élaborées dans des contextes économiques qui n'ont rien à voir ou presque avec le contexte algérien. Le résultat d'un tel processus fait que l'on enseigne des outils, des méthodes ou des concepts qui ne sont pas toujours applicables tels quels et qu'il devient dès lors difficile, voire impossible, de transformer en compétences effectives dans des entreprises algériennes. On ne peut apprendre sans comprendre. On ne peut comprendre sans entendre. Entendre quoi ? Entendre le contexte. Le contexte de rente, les gouvernances technocratiques publiques, la culture du secret hostile au principe de transparence, l'étatisme socialiste persistant, les résistances au changement, ou encore les syndromes de la décision de gestion en entreprises publiques (ou privées parfois) contrastent malheureusement avec l'émergence d'un entrepreneuriat privé dynamique, mais fragmenté et contrarié. Ce contexte si particulier, ce système si spécifique aux économies en transition fondées sur des ressources naturelles abondantes (mais pas renouvelables) demande un minimum de réflexion commune entre des acteurs de terrain et des enseignants chercheurs pour (re)penser nos outils. C'est à cette condition seule de compréhension, d'écoute mutuelle entre décideurs, managers et enseignants-cher-

leurs attentes spécifiques au contexte algérien, comme l'a rappelé Nassim Kerdjoudj, vice-président du FCE au cours de ce premier workshop. De ce point de vue, Brahim Benabdelslem, directeur général de MDI Business School, à l'initiative de cette rencontre, se montre particulièrement attentif et innovant, étant lui-même proche des chefs d'entreprise en tant que membre du FCE. Le vœu qu'il exprime de réunir prochainement des états généraux de l'enseignement de gestion en Algérie participe de cette envie de rendre les formations plus en adéquation avec des attentes de managers en butte à des interrogations professionnelles de plus en plus complexes. Le FCE, Care, Goal 08, chambres de commerce et autres corps de chefs d'entreprises seraient conviés à échanger avec l'ensemble des Recteurs d'Université et Directeurs généraux de Business Schools en Algérie. L'objet d'une telle rencontre serait enfin de se mettre au diapason des attentes réelles des managers et des entreprises algériennes dans un contexte international de plus en plus présent et compétitif. Mais aussi, de définir des cadres de rencontre, de coopérations formalisées et de co-construction de chartes et de programmes d'enseignement pertinents. Les chefs d'entreprise ont besoin de comprendre leur environnement, d'adopter des attitudes plus proactives. Ils expriment un besoin tangible de grilles de lecture nouvelles et de compétences opérationnelles pour un monde qui se dessine chaque jour avec