

MOBILITE DES COMPETENCES ET GESTION DES CONNAISSANCES EN ALGERIE

Hayat Kendel,

Docteur en veille technologique et intelligence compétitive
Attachée d'enseignement et de recherche – Université Paul Cézanne Aix-Marseille III
kendelhayat@gmail.com , + 33 4 91 28 87 48

Adresse professionnelle

Faculté des Sciences et Techniques de Saint-Jérôme ★ Case 422 ★ Avenue Escadrille Normandie-Niemen ★ 13397 Marseille Cedex 20

Résumé : Face à la mobilité interne et externe des compétences, dont les effets sont de plus en plus ressentis en Algérie, les entreprises algériennes se trouvent aujourd'hui confrontées à une perte de leurs savoirs et savoir-faire. Dans un tel contexte, le recours aux divers outils et techniques du *knowledge management* pourrait être une solution qui contribuerait à limiter les effets négatifs de ces mouvements des compétences algériennes.

Mots clés : Mobilité des compétences, gestion des connaissances, Algérie.

Summary : Facing the internal and external mobility of competences of which the effects are more and more important in Algeria, the algerian companies are currently facing a loss of its knowledge and know-how. In such context, the various tools and techniques of *the knowledge management* could be a solution which could reduce the negative effects of these movements of Algerian competences.

Keywords : Mobility of competences, knowledge management, Algeria.

MOBILITE DES COMPETENCES ET GESTION DES CONNAISSANCES EN ALGERIE

INTRODUCTION

La gestion des connaissances, ou *Knowledge management* (KM) recouvre l'ensemble des techniques qui permettent d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager des connaissances entre les différents membres d'une organisation. Cette discipline concerne non seulement les connaissances explicites que l'on retrouve aisément dans les documents, mais aussi et surtout les connaissances dites tacites qui ne sont autres que le savoir et le savoir-faire mémorisés par les employés des entreprises.

L'intérêt de la gestion des connaissances dans l'entreprise est largement admis, mais il est souvent observé que les entreprises ne prennent suffisamment conscience de l'importance de la connaissance qu'une fois qu'elle est perdue, comme c'est le cas des départs en retraite des employés qui sont porteurs de ces connaissances et qui quittent leur poste avant même d'avoir transmis le savoir et le savoir-faire accumulés et qu'ils sont souvent seuls à détenir.

La perte de ce patrimoine peut aussi se retrouver dans des cas plus catastrophiques. C'est ce que l'usine AZF en France a subi, après l'explosion qui a détruit les cahiers des employés qui consignaient des secrets de fabrication, des rapports de visites commerciales, etc. ... Le Directeur scientifique de l'entreprise avait alors déclaré : « Nous ne savions plus fabriquer certains matériaux, parce que nous n'avions plus ces petits trucs et ces astuces que découvrent les experts par hasard, mais qu'ils ne pensent jamais à communiquer » (CCI de Paris Seine-Saint-Denis, 2006).

Mais, l'absence de gestion des connaissances est surtout ressentie lorsqu'une entreprise doit faire face à l'exode de ses compétences, car lorsque certains de ses employés la quittent pour aller offrir leurs compétences à une autre entreprise, ils emportent avec eux toutes les connaissances acquises, mais non consignées par écrit, ou partagées avec leurs collègues.

En Algérie, du fait de la mondialisation et de l'installation d'entreprises étrangères sur son sol, il est apparu depuis quelques années une forte mobilité des compétences, pour ne pas dire une guerre des talents. Ce phénomène prend de plus en plus d'ampleur et les entreprises algériennes se retrouvent dans l'incapacité de sauvegarder leur savoir-faire et leur personnel qualifié. La faiblesse, voire l'inexistence de la gestion des connaissances acquises, fait que certaines institutions sont prises de court même par les départs en retraite de leurs cadres.

1. POURQUOI LA GESTION DES CONNAISSANCES EST-ELLE VITALE POUR L'ENTREPRISE ?

Manager les connaissances revient à mettre en réseau les savoirs des hommes pour créer de la valeur. Gérer les connaissances explicites est une opération relativement simple à réaliser, et les entreprises sont généralement habituées à cet exercice. Ce sont les connaissances tacites qui sont plus difficiles à gérer, puisqu'il s'agit des connaissances détenues par les individus et qui ne sont pas gérées de manière formalisée et qui sont ainsi difficilement transmissibles. L'une des fonctions essentielles du KM est justement d'aider l'entreprise à atteindre cet objectif, en améliorant le climat social. Le KM vise donc l'amélioration de la gestion des compétences et la valorisation du capital immatériel (un actif réel, même s'il est difficile à valoriser financièrement), tout en évitant les deux difficultés majeures suivantes :

- Eviter les pertes de compétences individuelles : qui se produisent après le départ (*turn-over* et départs en retraite) ou les fréquents changements de postes des collaborateurs expérimentés ;
- Eviter les pertes de compétences collectives : avec la division du travail, l'éloignement, la dispersion des équipes projets, les réorganisations ou encore les fusions.

Plusieurs freins à la mise en place du KM sont cependant cités (faible compréhension du concept ; manque de temps ; trop de projets en cours ou encore l'incapacité d'évaluer l'apport du KM sur la performance de l'entreprise, etc.) (Prax, 2007), mais il est communément admis que toutes ces difficultés peuvent être contournées, lorsque les responsables parviennent à modifier le climat social de leur entreprise. Il ne peut donc y avoir de blocage que lorsqu'il existe un manifeste manque de conviction de la Direction de l'entreprise.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA MIGRATION DES COMPETENCES EN ALGERIE

Le monde connaît depuis longtemps un important mouvement migratoire des compétences, qui se fait généralement dans un sens unique, en direction des pays riches et développés. Cette migration résulte souvent de la recherche d'un environnement meilleur par des cadres et des chercheurs qui quittent leur pays d'origine qui a pourtant contribué à leur formation de base, mais dont la gouvernance et/ou la situation économique (et parfois politique) ne leur offrent pas les conditions favorables à leur épanouissement scientifique et technologique. C'est ainsi que ces pays assistent, impuissants, au départ de cohortes de cadres et chercheurs qu'ils ont formés, mais pour lesquels ils n'offrent aucune condition favorable pouvant les empêcher de partir.

En Algérie, le phénomène de la migration des compétences ne date pas d'aujourd'hui. Les cadres et les chercheurs algériens ont commencé à quitter leur pays depuis les années 80 et ce mouvement n'a pas cessé de progresser depuis. Ce phénomène qui ne concernait au début que les jeunes diplômés envoyés à l'étranger par l'Etat algérien, concerne maintenant les cadres et les chercheurs qui prennent l'initiative de quitter le pays avec leurs propres moyens.

Il n'y a pas de statistiques précises sur l'exode des compétences algériennes, mais les chiffres souvent cités par la presse situent à 500 000 (parfois 1 000 000) le nombre d'algériens ayant un niveau universitaire et qui ont quitté le pays durant les dix dernières années (Krim, 2008).

L'Algérie recèle pourtant des richesses très importantes et ne manque pas de moyens financiers, mais malgré cela, elle n'arrive pas à retenir ses chercheurs. Pour tenter de remédier à cet exode, le gouvernement vient de porter le budget de la recherche scientifique et du développement technologique à 1% du produit intérieur brut (Boumedjout, 2007). Pour rappel, la loi 98-11 de 1998 sur la recherche scientifique en Algérie prévoyait d'atteindre ce taux dès l'année 2000 !

Le nouveau programme de développement scientifique et technologique vise, entre autres, à améliorer les conditions de travail des chercheurs scientifiques et à tenter de freiner la fuite des compétences, par octroi de nouveaux statuts et en améliorant leur situation professionnelle.

Le président du Centre national de Recherche en Santé (institut privé) a déclaré au Réseau Sciences et Développement (SciDev.Net) : « Environ 40 000 chercheurs et experts algériens se sont installés à l'étranger au cours des dernières années pour échapper à un environnement inadapté, faisant perdre à l'Algérie plus de 40 milliards US\$ ».

Pour illustrer cet important mouvement migratoire des chercheurs et des cadres algériens à l'étranger, nous allons présenter des exemples de deux des plus grandes entreprises algériennes : la compagnie aérienne Air Algérie et la société pétrolière Sonatrach.

Air Algérie qui est la première compagnie aérienne nationale, détient une flotte moderne et enregistre de bons résultats, mais malgré cela, elle voit progressivement partir ses pilotes et commandants de bord vers des compagnies telles que *Fly Emirates*, *Qatar Airways*, *Oman Air*, voire des *Low cost* comme *Atlas Blue*, filiale de la *Royal Air Maroc*. Officiellement, seuls une dizaine de ces pilotes ont quitté la compagnie algérienne, mais officieusement, ce chiffre atteint une centaine sur 300 (Alilat, 2007). Ces départs semblent dus à deux raisons principales : les salaires élevés et les conditions de travail offertes par ces compagnies étrangères, bien meilleurs que ceux que leur offre Air Algérie. Le salaire de ces pilotes peut dépasser 5 500 euros chez *Fly Emirates* ou *Qatar Airways*. En plus d'une rémunération nette d'impôts, ils ont droit à un

contrat à durée indéterminée, à la scolarisation de leurs enfants, à un fonds de pension de retraite, à des billets gratuits, etc. Les dirigeants d'Air Algérie reconnaissent certes l'existence du phénomène, mais ils s'efforcent de réduire son ampleur.

A Sonatrach, les syndicalistes affirment que 2 000 travailleurs ont quitté l'entreprise, mais le ministre de l'Énergie et des Mines ne parle que d'une quarantaine de cadres (Nacéra C., 2007). Ces cadres sont recrutés par des sociétés concurrentes qui proposent des salaires vingt fois supérieurs à ceux de la Sonatrach (Guemache, 2006). En effet, s'il est considéré comme le plus avantageux au niveau national, le salaire qu'offre la Sonatrach à ses cadres est parmi les plus faibles dans le secteur des hydrocarbures à travers le monde (Slimane, 2007). Pour retenir ses cadres, cette entreprise a annoncé qu'elle allait désormais mettre en place une nouvelle grille des salaires.

Pour ce qui est des flux internes de personnel qualifié, certaines Institutions algériennes sont confrontées à des départs massifs en retraite. Tel est ainsi le cas du Ministère algérien des Finances, dont plus de 20 000 fonctionnaires doivent partir en retraite. Cette Institution dont les agents de plus de 50 ans représentent 38% des effectifs, va devoir affronter une perte subite d'une grande partie de son savoir et savoir-faire et se demande bien tardivement qui prendra la relève de ces agents qui ont cumulé tant de connaissances (Rabhi, 2008).

3. COMMENT REDUIRE LES IMPACTS DE LA MOBILITE DU PERSONNEL QUALIFIE ?

C'est aux entreprises qu'il appartient de mettre en place des mécanismes de transfert et d'appropriation interne des savoirs acquis, pour minimiser les conséquences de la mobilité du personnel qualifié, en prenant des dispositions pour transformer les savoirs individuels en savoir collectif. Dans le cas particulier de l'Algérie et vu le nombre important de chercheurs scientifiques et de cadres algériens à l'étranger, il serait plus indiqué pour ce pays de mettre à profit les connaissances de cette diaspora scientifique pour le développement du pays, sans pour autant devoir absolument chercher à les rapatrier physiquement. En effet, devant les difficultés de freiner le *Brain Drain* ou exode

des compétences, l'Algérie pourrait, maintenant que les NTIC ont bouleversé la notion d'espace-temps, renverser la situation en transformant ce phénomène en gain de compétences, en encourageant ces dernières à diffuser leurs connaissances par des moyens modernes de communication. Ce *Brain Gain* pourrait donc se concrétiser par la contribution à distance de la diaspora qualifiée algérienne.

Cette solution pourrait être un bon compromis, d'autant plus que l'écart technologique est tellement important entre les entreprises algériennes et celles des pays développés qu'il serait préférable que ces experts algériens poursuivent leurs activités à l'étranger et que les entreprises trouvent des moyens intelligents d'acquisition d'au moins une partie de leur connaissance. Ceci n'est pas impossible à réaliser, puisque des pays comme l'Inde, la Corée ou la Chine ont pu créer des conditions de retour pour leurs expatriés et ont su aussi mobiliser ceux qui n'ont pas voulu rentrer, en les associant à distance aux projets de développement du pays (Mamart, 2006).

Certains pays du Sud Est asiatique tels que la Corée du Sud et Taiwan ont mené de telles expériences avec succès. En effet, avant de faire appel à un retour au pays de leur diaspora scientifique à l'étranger, ces pays ont d'abord créé les conditions favorables à leur réinsertion scientifique, en vue de leur attribuer des fonctions essentielles dans des environnements de recherche & développement avancés (Parthasarathi, 2006). Pour une meilleure attractivité, ces pays ont donc fait en sorte de se donner une capacité d'absorption pour une réintégration physique efficace de ces scientifiques émigrés, depuis leurs laboratoires à l'étranger vers des laboratoires aussi développés dans leur pays d'origine (Meyer & Gaillard, 1994).

La Colombie est aussi un bon exemple dans le domaine du *Brain gain*. Depuis trois ans, ce pays développe un réseau de chercheurs à l'extérieur du pays (appelé réseau « Caldas ») dont l'objectif est d'associer et de faire collaborer les chercheurs colombiens expatriés. Cette collaboration se met d'abord en place entre eux, puis s'étend aux chercheurs restés au pays, afin qu'ils puissent tous ensemble contribuer au développement de la Colombie (Meyer & Charum, 1995).

Contrairement à la Corée du Sud ou à Taiwan, la Colombie ne mise pas sur un retour physique de ses chercheurs, mais préfère les laisser là où ils sont pour faire bénéficier le pays de leur savoir et des connaissances qu'ils mettent continuellement à jour là où ils se trouvent !

L'Afrique du Sud vit aussi sa propre expérience de *Brain gain*. Elle a mis en place le SANSA, qui est le réseau des compétences sud-africaines à l'étranger (*South African Network of Skills Abroad*) et qui fonctionne comme une « communauté virtuelle de pratique ». L'objectif majeur de SANSA est de faciliter le développement et l'utilisation de réseaux de partage des connaissances entre ses membres d'une part, et avec la communauté d'experts restés en Afrique du Sud d'autre part.

L'objectif majeur de ce réseau est donc de faciliter le contact entre les experts sud-africains se trouvant à l'étranger avec ceux qui sont toujours sur le territoire (National Research Foundation, 2007).

Pour les entreprises algériennes, il est possible de s'approprier le savoir individuel de leurs employés que les entreprises étrangères nouvellement installées attirent de plus en plus, avant même qu'ils ne quittent l'entreprise (ou le pays), en utilisant les techniques de capitalisation des connaissances. Les entreprises peuvent par exemple avoir recours à la cartographie, qui identifie les savoirs de l'entreprise et les individus qui les détiennent, puis recueillir cette expertise. Cette seconde étape consiste à formaliser par écrit les savoirs et le savoir-faire des experts identifiés lors de la cartographie. Cela permet de garder une trace réelle de cette masse de connaissance qu'ils détiennent et de transformer ainsi la connaissance tacite en connaissance explicite qui deviendra alors plus facile d'accès.

L'autre outil de KM, expérimenté en France est appelé « Communautés de pratiques » consiste à mettre en place des groupes de partage qui échangent les bonnes et les mauvaises pratiques, dans le but « d'accélérer le transfert de pratiques, de permettre une résolution optimisée et plus rapide des problèmes d'exploitation et de faciliter le démarrage de nouvelles unités » (CCI de Paris Seine-Saint-Denis, 2006). Ce partage de

bonnes pratiques semble donner de bons résultats et des experts affirment que cette diffusion des bonnes pratiques à reproduire au sein de la R&D peut améliorer le taux d'innovation.

Il est évident qu'à l'ère des NTIC, les outils informatiques sont devenus un atout qui facilite la gestion des connaissances. Il existe aujourd'hui des plateformes de travail collaboratif (*groupeware*) et des logiciels de Gestion Electronique de Documents (GED) auxquels sont souvent associés des portails intranet ou des applications de *e-learning*.

De nombreuses expériences de mise en place d'un système de KM ont été réalisées par de grandes entreprises, en utilisant des techniques différentes. A titre d'exemple, l'entreprise Hispano-Suiza (leader mondial dans les transmissions de puissance, calculateurs et systèmes de régulation pour moteurs d'avions civils et militaires et pour hélicoptères) a mis en place un système de capitalisation du savoir de ses experts qui, pour une raison ou une autre, allaient quitter l'entreprise. L'objectif de ce système est de construire une base de données accessible à tous les membres de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, Hispano-Suiza a mis en place une opération d'extraction systématique d'une grande partie des connaissances détenues par des experts proches du départ, à travers des interviews. Ces démarches ont servi à enrichir la base des connaissances mise à disposition sur un intranet désormais devenu incontournable pour chaque agent de l'entreprise.

Hispano Suiza n'a toutefois pas limité cette démarche aux seuls experts, mais elle a élargi le champ, en réalisant des recueils de bonnes pratiques auprès de tous ceux qui détiennent des connaissances jugées essentielles. Depuis la mise en place de cet intranet, tous les ingénieurs d'Hispano Suiza ont acquis le réflexe de consulter cette base de connaissance de l'entreprise qui compile des centaines de règles de conception (Helderlé, 2005).

Un autre exemple de réussite d'une mise en place d'un système de KM est celui de la société Arcelor-Gand (du groupe Arcelor, l'un des leaders mondiaux de l'industrie de l'acier), qui tente de minimiser les conséquences de la mobilité de ses cerveaux par recours au

e-learning, qui permet de recueillir les connaissances de ses experts. Pour éviter de perdre les connaissances accumulées durant des années de travail, l'entreprise a ainsi lancé en 2006 un projet de transfert des connaissances, en utilisant des programmes de *e-learning* qui transfèrent, de manière structurée et intelligente, les connaissances des travailleurs les plus anciens à leurs collègues les plus jeunes (U&I Learning, 2007).

CONCLUSION

La mobilité des compétences est un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur dans le monde et qui peut engendrer pour une entreprise autant de pertes des connaissances que celui que provoquent les départs en retraite. Les entreprises doivent donc prendre conscience de l'importance capitale de cet actif immatériel qu'elles ont souvent tendance à négliger. Elles devraient donc mettre en place les outils adéquats de *knowledge management* pour pouvoir s'approprier les connaissances individuelles de leurs employés et de perpétuer et améliorer ce savoir et savoir-faire qui risquent de disparaître en même temps que les départs de ces employés. Les entreprises devraient donc donner à la connaissance sa vraie valeur économique et financière et capitaliser ainsi le savoir et le savoir-faire invisibles, mais qui constituent néanmoins un actif important !

Cela n'est donc pas impossible à réaliser en Algérie, puisque de nombreux pays ont déjà pris l'initiative de remédier à cette déperdition de la connaissance et ont plus ou moins réussi. Mais, il apparaît clairement que le succès d'une telle stratégie nécessite le concours et l'appui des Pouvoirs publics aux entreprises, dans la mesure où ce sont les entreprises d'Etat qui subissent le plus cette déperdition.

BIBLIOGRAPHIE

Alilat Farid. *Pourquoi Air Algérie perd ses pilotes*. Jeune Afrique Algérie, 18 Novembre 2007. Disponible sur http://www.jeuneafrique.com/jeune_afrique/article_jeune_afrique.asp?art_cle=LIN18117poursetoli0>

Boumedjout Hichem. *L'Algérie revoit à la hausse son budget scientifique*. Sciences et

développement.net, 21 Décembre 2007. Disponible sur <http://www.scidev.net/fr/news/l-alg-rie-revoit-la-hausse-son-budget-scientifique.html>>

Chambre de commerce et d'industrie de Paris Seine-Saint-Denis. *Knowledge management (KM) – Une autre manière de capitaliser les savoirs et savoir-faire de votre entreprise*. Capital RH – Les ressources humaines en pratique, n°38, Novembre 2006. Disponible sur <http://www.ccip93.ccip.fr/upload/lettrrh/200611%20knowledge%20management.pdf>>

Guemache Hamid. *Le torchon brûle à Sonatrach*. Le Quotidien d'Oran, 12 Novembre 2006. Disponible sur http://www.algeria-watch.org/fr/article/pol/syndicat/sonatrach_salaires.htm>

Helderlé Rodolphe. *Hispano Suiza capitalise ses connaissances sur 30 ans*. Novethic.fr. Mis en ligne le 14 Mars 2005. Disponible sur <http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=89359&titre=Hispano%20Suiza%20capitalise%20ses%20connaissances%20sur%2030%20ans>>

Krim N. *Une intelligentsia marginalisée*. Journal algérien L'Expression, 13 Mai 2008. Disponible sur <http://www.lexpressiondz.com/edito/2008-05-13/2025.html>>

Mamart M. *Fuite des cerveaux algériens vers l'étranger : l'effroyable saignée est-elle évitable ?* Journal algérien El Watan, 03 Octobre 2006. Disponible sur http://www.elwatan.com/spip.php?page=article&id_article=51313>

Meyer Jean-Baptiste, Charum Jorge. *La « fuite des cerveaux » est-elle épuisée ? Paradigme perdu et nouvelles perspectives*. Cahiers des sciences humaines vol 31, n°4 : 1003-19, 1995. Disponible sur http://uilen.pair.com/jwattiau/jbmeyer/documents_scientifiques/JBM-Fuite%20des%20cerveaux;%20changement%20de%20paradigme.pdf>

Meyer Jean-Baptiste, Gaillard Jacques. *Le brain drain revisité : De l'exode au réseau*. Colloque « Les Sciences hors d'Occident au 20ème Siècle », Paris, Septembre 1994. IRD, Cahiers ORSTOM 1996. Disponible sur <http://horizon.documentation.ird.fr/exl->

[doc/pleins_textes/pleins_textes_7/carton07/010008946.pdf](#)>

Nacéra C. *L'entreprise augmentera les salaires de ses travailleurs avant la fin de l'année. Sonatrach veut retenir ses cadres.* 18 Juin 2007. Disponible sur <http://www.lemaghreb.dz.com/lire.php?id=4068>>

National Research Foundation. *About SANSA.* South African Network of Skills Abroad (SANSA), 20 Juillet 2007. Disponible sur <http://sansa.nrf.ac.za/Default.aspx?Instructi on=AboutSANSA>>

Parthasarathi Ashok. *Cerveaux : fuite ou circulation ? Les politiques d'immigration peuvent permettre de faire circuler les talents entre les pays.* IAEA Bulletin 48/1, Septembre 2006. Disponible sur https://161.5.1.75/Publications/Magazines/Bulletin/Bull481/pdfs/French/article20_fr.pdf>

Prax Jean-Yves. *Le manuel du knowledge management.* Edition Dunod 2007, 507p. ISBN 978-2-10-051191-4.

Rabhi Meziane. *Le casse-tête du ministère des Finances – Plus de 20 000 fonctionnaires doivent partir à la retraite.* Journal algérien Liberté, 28 Mai 2008. Disponible sur <http://www.liberte-algerie.com/edit.php?id=95025>>

Slimane Salah. *Afin d'enrayer la fuite de ses cadres à l'étranger, Sonatrach augmente les salaires de ses employés.* Journal algérien El Watan, 18 Juin 2007. Disponible sur http://www.elwatan.com/spip.php?page=article&id_article=70665>

U&I Learning. *Arcelor Gand endigue la fuite des cerveaux grâce à l'e-learning – U&I Learning partenaire d'un projet de transfert des connaissances par e-learning.* Communiqué de presse, 20/04/2007. Disponible sur http://www.uni-learning.com/upl/1/fr/doc/PR_Arcelor_FR.pdf>