

# **MANAGEMENT DES HOMMES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**

*Par Mr. KERKOUB Ibrahim Azzedine  
(Maître Assistant INC)*

RÉSUMÉ

Les pays en développement ont longtemps été imprégnés du mythe du transfert de technologie. Leur vision du développement s'est toujours basée sur la priorité accordée aux ressources matérielles et financières, celles-ci devant régler tous les problèmes économiques et sociaux. Cet état de fait est observé au moment où les sociétés humaines sont en train de basculer de sociétés de capital vers des sociétés de savoir.

La présente communication se propose de sortir des sentiers battus des analyses techniques et quantitatives des problèmes de développement économique et de tenter d'appréhender ce phénomène dans le cadre d'un éclairage spécifique en intégrant le facteur humain en tant que véritable acteur potentiel du développement, celui qui va générer toutes les autres ressources dont l'économie a besoin.

Les réflexions contenues dans la présente contribution se basent sur les apports de deux champs d'étude qui montrent bien le rôle prépondérant du facteur humain dans la création de richesses et dans la résolution des problèmes économiques et organisationnels.

- La théorie du capital humain s'inscrit dans un cadre macro-économique et fait la démonstration que le meilleur investissement est celui consacré à l'élévation de la qualité de la population.
- L'approche micro-économique managériale, pour sa part, considère aujourd'hui la ressource humaine comme la véritable richesse de toute organisation et l'élément moteur de son développement.

*Mots-clés*

Développement économique, PED(pays en développement), facteur humain, capital humain, système de valeurs, culture, alphabétisation, éducation, formation, investissement humain, management, Behaviorisme, ressources humaines, besoins humains, motivation

## Introduction

Le présent travail se propose d'essayer d'éclairer à partir de quelques données pertinentes de base de nouvelles pistes qui peuvent permettre de mieux cerner la problématique du développement économique dans les pays pauvres.

Aujourd'hui, nous pouvons constater que les théories du développement économique traversent une période de crise persistante, et, malgré l'existence d'une littérature abondante proposant des schémas et modèles «prêts à l'emploi» devant permettre le décollage économique des pays du tiers monde, force est de constater que les résultats sont bien en deçà des espérances, et qu'après plusieurs décennies d'indépendance, les pays pauvres se trouvent dans une véritable impasse.

A cet égard, il serait intéressant d'élargir le champ d'analyse du phénomène de sous développement et de susciter un large débat pour une lecture renouvelée des problèmes du développement économique, débat qui doit reconsidérer les paramètres d'analyse de la réalité de la situation des pays pauvres pour en dégager les vecteurs déterminants capables d'assurer une dynamique économique viable et durable.

Parmi les facteurs qui génèrent la richesse économique, il est incontestable que l'homme est le seul facteur qui soit en même temps le moyen et la fin de tout processus économique et nous estimons, partant de là, que les causes profondes du problème de développement peuvent être appréhendés dans le cadre de l'analyse du facteur humain, de sa qualité, de sa situation présente et de son évolution, de son éducation et de sa formation. Ces investigations peuvent être menées en situant la place réservée au facteur humain dans les différentes politiques économiques, sociales et culturelles, ainsi que sa prise en charge dans le cadre du système de management.

Parmi les champs d'étude de l'activité économique que nous avons jugé utile d'explorer pour avoir d'autres éclairages sur le problème de développement, l'approche du capital humain et l'approche managériale ont le mérite de nous faire découvrir une autre réalité insuffisamment prise en compte par les théoriciens du développement économique : la place de choix accordée à la dimension humaine tant au niveau du management des organisations qu' au niveau du système économique global et les retombées positives de cette vision particulière sur le développement économique.

## Quels enseignements peut-on tirer de près d'un demi siècle d'expérience de développement post-indépendance dans les pays du Tiers monde ?

La plupart des pays du Tiers monde, après des lendemains d'indépendance euphoriques marqués par la montée du nationalisme et du non alignement, non seulement n'ont pas réussi ce qu'ils ont appelé le « combat de l'édification nationale », mais ils sont en train de glisser vers des situations de plus en plus difficiles voire dramatiques qui parfois remettent en cause jusqu'à leur existence en tant que nations.

Les pays en développement ont longtemps été fortement imprégnés du mythe du transfert de technologie et d'une vision du développement économique qui repose sur la priorité accordée aux ressources matérielles et financières, celles-ci devant régler tous les problèmes économiques et sociaux observés uniquement sous l'angle technique et quantitatif de la production matérielle, ceci d'une part,

D'autre part, les pays en développement se sont fixés des objectifs d'équilibre macroéconomique et se sont inspirés de modèles de développement « prêt à l'emploi » qui ont montré leurs limites et leur manque d'efficacité pour la maîtrise de situations réelles de plus en plus complexes

A cet égard, l'analyse nous montre que les paramètres quantitatifs contenus dans les modèles ont été surestimés alors que les autres facteurs déterminants de l'activité économique tels que la dimension humaine, le système de gestion, la culture ambiante ont été insuffisamment pris en compte, alors qu'ils constituent les déterminants de base qui caractérisent toute société humaine et forment, à ce titre, les éléments capables de créer une dynamique de développement durable.

En effet, toute stratégie de développement ne peut être viable sans l'adhésion des hommes, et cette adhésion n'est possible que si les individus sont suffisamment formés, préparés et comprennent leur rôle à tous les niveaux de l'activité économique. Ceci est réalisable si la primauté est donnée au développement humain en tant que préalable à un management des organisations rationnel et efficace, lequel va se traduire par la création de richesses au niveau macro-économique en constante évolution et qui va s'inscrire dans la durée.

Ce sont justement ces trois conditions : l'élévation de la qualité des ressources humaines à tous les niveaux, la production de richesses que cela engendre puis l'aspect de pérennité de ce processus qui définissent la réalité d'une situation de développement économique véritable.

## Pourquoi intégrer les aspects de management et de dimension humaine dans la problématique du développement économique ?

L'objectif est d'essayer de rechercher les causes profondes de l'état de sous-développement des pays pauvres et de ne pas s'arrêter uniquement au niveau de ses manifestations et symptômes apparents.

A cet effet, nous avons eu recours à l'approche systémique, qui part du principe de base que tout champ de connaissance est constitué de nombreux éléments interdépendants et soumis à l'influence de plusieurs facteurs qui forment l'environnement externe ou évolue un système donné.

Pour cette approche il n'existe pas de système fermé et que toute unité matérielle ou immatérielle est dépendante et influencée par son environnement, lequel, en retour, est influencé par elle.

Cette vision dynamique de la réalité permet une meilleure compréhension des phénomènes en recourant à leur analyse, non pas dans leur unité statique, en affirmant " toute chose étant égale par ailleurs ", mais en les incluant dans leur environnement propre et en mettant en relief tous les éléments qui ont une influence sur le phénomène étudié.

L'étude des aspects humains du développement économique dans le cadre de cette approche systémique, part de l'hypothèse que le comportement de l'individu ( dont la personnalité, les aspirations, les perceptions ) est influencé par les groupes sociaux auxquels il appartient (famille, système d'organisation, associations, etc ....). Ces groupes sont eux- même influencés par l'environnement interne (système d'éducation, culture, normes éthiques, religieuses, système politique, cohésion sociale). Ces deux niveaux d'analyse de l'aspect humain forment en fait deux sous systèmes qui à leur tour sont fortement influencés par l'environnement externe composé de la conjoncture économique internationale marquée par la globalisation, la géostratégie, etc.

D'autres pistes peuvent être explorées pour comprendre le rôle central du facteur humain dans la sphère économique, en se référant aux apports des sciences humaines qui définissent l'individu à partir de ces déterminants de base

Les déterminants personnels, les déterminants sociaux et les déterminants culturels.

Par exemple, le comportement humain peut être déterminé par la nature des relations humaines définies par le milieu de vie

- L'homme intégré à sa communauté et tissant avec les autres des liens très forts (société communautaire dans laquelle il existe une véritable fusion sociale ou le groupe, la communauté constituent le centre de gravité autour duquel se concrétisent les pratiques sociales, cas par exemple du Japon, des pays musulmans, etc.
- L'homme intégré à la société dans son ensemble, et qui se caractérise par des liens contractuels, juridiques formels avec les autres, c'est le cas de la plupart des sociétés occidentales.

L'individu, est donc intégré dans le cadre de l'approche systémique à son groupe, à l'organisation qui constitue son milieu de vie et son lieu de travail ainsi qu'à la société à laquelle il appartient.

A cet égard, nous avons jugé utile de consacrer une étude spécifique à la vision managériale du développement économique car le management constitue un champ pluridisciplinaire qui va conditionner le comportement de l'homme en tant que ressource essentielle de l'organisation, laquelle va influencer sur la performance économique et sociale globale.

Cet état de fait n'est pas fortuit mais constitue le fruit de l'évolution des sociétés qui vont à chaque fois reconsidérer le rôle de l'homme dans le cadre de nombreuses expériences menées durant près d'un siècle de pratique du management, pour lui donner une place de premier choix en tant que vecteur de base de tout progrès au sein du système de management moderne.

Dans ce cadre, nous avons relevé une similitude remarquable entre le champ du développement économique et celui du management dans leur aspect d'interdisciplinarité.

En effet, pour ces deux disciplines, le facteur humain est considéré comme le moyen et la finalité de leur activité, et l'apport des sciences humaines est sans cesse renforcé par des enrichissements croissants apportés par la recherche dans les universités et dans les entreprises qui y consacrent un budget de plus en plus important.

Seulement si pour le management, des études nombreuses ont abouti à l'élargissement du rôle de plus en plus important de l'homme qui se traduit par l'augmentation croissante de son efficacité et sa contribution dans la performance des organisations administratives, industrielles et commerciales, il n'en est pas de même pour les préoccupations du développement économique des pays du Sud qui se sont fixés sur des aspects matériels et techniques ou toutes les réflexions se réduisent à la seule dimension financière.

De fait, l'analyse de la condition humaine et des aspirations des membres de la société y sont quasi absentes.

Pourtant à l'origine de toutes les pratiques économiques et sociales, la dimension humaine est incontournable et les sociétés sont en train de basculer aujourd'hui de sociétés de capital à des sociétés de savoir.

L'étude de l'évolution du management nous apprend que dans le cadre du management traditionnel du début du 20<sup>ème</sup> siècle, le facteur humain a permis une augmentation extraordinaire de la production dans une atmosphère d'autorité, d'ordre et de discipline puis son rôle va croître pour devenir le facteur déterminant de l'organisation auquel on consacre toute l'attention en terme d'accroissement permanent des compétences et la prise en compte des déterminants de ses motivations.

Le management ne va plus solliciter seulement les bras des travailleurs, leurs connaissances techniques et leur sens de l'ordre et de la discipline, mais va surtout mobiliser leur intelligence, leurs talents et leurs valeurs morales et éthiques, pour résoudre les problèmes de plus en plus complexes auxquels est confrontée l'entreprise moderne qui devient un lieu de vie de multitude d'hommes qui créent la richesse de la nation.

L'entreprise des pays du sud est encore plus concernée par cette mobilisation humaine à tous les niveaux du fait de l'incertitude grandissante, de contraintes de l'environnement marquées par le gigantisme des firmes transnationales et par une réglementation des échanges internationaux inéquitable.

« Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante c'est avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. Tout le reste peut s'apprendre, s'acheter ou se copier » (C.B.Deshorts vers une gestion stratégique des ressources humaines,ed.org,1988)

### **Théorie du capital humain et développement économique**

Parmi les théories récentes qui placent l'homme au centre de toute dynamique économique et sociale, nous avons choisi d'enrichir le débat sur la base de la théorie du "Capital humain" pour la clarté de ses thèses et la pertinence reconnue de ses analyses en matière de développement économique.

Dans les ouvrages qui traitent du développement économique en y associant le facteur humain comme élément fondamental, celui de Théodore W.Shulz, pris Nobel d'économie en 1979 est une référence en la matière et son titre : "Il n'est de richesse que l'homme" est évocateur de ce point de vue, bien que d'autres auteurs considèrent que cette

expression remonte aux écrits de Jean Bodin (1530-1516) : "Il n'y a ni richesse ni force que d'hommes" cité par A. Samuelson dans son ouvrage : " les grands courants de la pensée économique ".

Cette théorie montre la prédominance du facteur humain sur tout autre facteur de production

"Le facteur du pays qui contribue à l'accroissement du bien être des populations n'est ni l'espace, ni l'énergie, ni la superficies cultivables, mais l'élévation de la qualité de la population et le progrès des connaissances",

Cette idée rejoint celle d'Alfred Marshall pour qui "le savoir est le plus puissant des instruments de production, c'est lui qui permet d'asservir la nature et d'assouvir nos besoins" (dans " principes économiques "),

Par ailleurs, un autre auteur adopte une approche similaire, il s'agit d'Édouard Parker qui affirme : "Le principal obstacle au développement est dans les têtes".

Pour la théorie du capital humain le secteur agricole doit faire l'objet de la plus grande attention et les modèles de développement basés sur l'industrialisation ne sont pas la clé du développement économique alors que les doctrines sous tendues par ces modèles ont été rendues célèbres uniquement grâce à l'appui des organismes internationaux et des économistes des pays riches qui leur ont donné une base rationnelle et attrayante pour les P.E.D (Pays En Développement), pour cela, la théorie du capital humain considère l'agriculture comme le secteur stratégique par excellence et qui peut mieux structurer le milieu rural où vit encore une bonne partie de la population des P.E.D

Mais qu'est ce que le capital humain ?

le capital humain n'est autre que l'ensemble "des composantes acquises de la qualité de la population qui forment une valeur et sont susceptibles d'être améliorées par des investissements appropriés", alors que l'élévation de la qualité humaine est basée sur le principe que "tout individu se caractérise par des aptitudes naturelles (à la naissance) et des aptitudes acquises"

Pour T. Shultz

"Notre histoire (celle des peuples développés) économique et sociale montre que les périodes de dénuement de notre passé ne sont nullement dues à la grande vitesse de reproduction(démographique) de l'époque, c'est pourquoi les scénarios de la croissance démographique catastrophique dans les pays pauvres sont totalement erronés. L'agronomie découvre des substituts de terres arables chose que Ricardo ne pouvait prévoir",

L'auteur ici fait allusion à la thèse de Ricardo sur les rendements décroissants de la production agricole, et rejette la thèse malthusienne de la population : "le revenu du paysan au fur et à mesure qu'il s'élève, tend à la réduction du nombre d'enfants par famille, rejoignant en cela l'opinion de Margaret Mead : "l'avenir de l'humanité reste ouvert, il n'est réglé d'avance ni par l'espace, ni l'énergie, c'est l'évolution de l'intelligence humaine qui le façonnera",

T. Shultz ajoute en évoquant le problème de la pauvreté ainsi que ses perspectives de résolution

"les facteurs déterminants de la pauvreté ne sont pas les données naturelles mais se sont les données humaines. Les investissements visant à élever la qualité de la population peuvent grandement améliorer les perspectives économiques et le niveau de vie des plus démunis : soins aux enfants, formation, acquisition de connaissances et d'aptitudes à l'école".

Dans ce cadre, la mise à niveau des populations agricoles n'est pas du tout un luxe en soi mais un investissement sûr car ces populations disposent de tout le bon sens nécessaire à leur formation et devant l'importance grandissante de l'agriculture et de l'autosuffisance alimentaire dans les politiques étatiques, la mise en oeuvre des principes de management en terme de compétences, de formation permanente, de mobilisation et de motivation devient vitale pour permettre une amélioration de la productivité dans le secteur agricole

Dans ce sens, et pour l'auteur

"Les agriculteurs du monde entier se comportent en agents économiques rationnels et s'adaptent bien aux conditions économiques et les experts ne s'en rendent pas compte du fait du manque d'observation dont le secteur est victime.

Les capacités des agriculteurs de prévoir, d'interpréter ou de réagir sont en fait variables en fonction de leur niveau d'éducation, de santé et de leur expérience, comme l'agriculture est largement décentralisée et se compose d'une multitude d'unités de production disparates, les gouvernements ont toujours échoué dans leur volonté d'assurer la fonction (entreprise) dans l'agriculture. La recherche agronomique ne doit pas être l'apanage des seuls experts et des institutions, mais elle a besoin de l'esprit d'entreprise et des motivations des agriculteurs... l'ingérence étatique constitue actuellement la principale atrophie des stimulants économiques".

Pour la théorie du capital humain, la formation et la santé sont des investissements productifs très profitables à moyen et long terme et on ne mesure pas assez le degré très élevé de leur rentabilité

En effet, l'enseignement est le fait de "dépenses publiques et privées supportées volontairement afin d'acquérir un stock productif incorporé

dans les êtres humains et générateurs de revenus futurs.

Ces revenus consistent en gains futurs escomptés, en l'aptitude à exercer un emploi indépendant ou à effectuer des travaux domestiques, et en la satisfaction attendue des consommations futures.

De même qu'un supplément de formation produit une nette augmentation de la compétence entrepreneuriale, et développe le nécessaire esprit d'entreprise source de toute dynamique économique..

Pour le domaine de la santé des populations, le raisonnement est similaire et la couverture sanitaire est un investissement dont la société cueille les fruits de manière continue (un esprit sain dans un corps sain) au sein du processus de production, et en particulier débouche sur l'augmentation de l'espérance de vie :

« une maison construite pour durer 50 ans contribue plus au stock de logement que celle qui doit durer 30 ans, la différence réside dans la qualité de l'ouvrage, il en est ainsi dans le cas du capital humain et ses différentes formes : esprit d'entreprise, aptitudes, instruction, sa valeur économique augmente avec l'allongement de sa durée d'utilisation ».

Ainsi, l'initiation de larges couches de la population rurale aux techniques agricoles et l'élévation du niveau de connaissances dans un domaine stratégique comme la céréaliculture a donné des résultats très encourageants et beaucoup d'études l'ont démontré dans des pays comme la Chine et l'Inde en particulier qui disposent d'une main-d'œuvre agricole de qualité et d'infrastructures de recherche dans ce domaine, la recherche agronomique a abouti à faire de ces deux pays les plus peuplés du monde, des nations qui ont réussi à atteindre l'autosuffisance alimentaire.

Pour les théoriciens du capital humain les dernières décennies ont montré qu'il existe une forte corrélation entre alphabétisation, éducation, d'une part et modernisation, progrès technique d'autre part grâce à une dynamique de transmission de compétences pratiques et de connaissances intellectuelles. Ces flux permettent ainsi de déclencher et de maintenir le processus de développement économique.

L'auteur met également l'accent sur la mise à jour permanente du savoir :

"Une économie dynamique ne peut être lancée et maintenue à son rythme que par la conjonction des efforts des individus de toutes les couches sociales, donc par la mise en jeu tant de connaissances générales que d'aptitudes techniques et naturelles, en particulier, l'aptitude à décoder des instructions et à s'initier aux procédés nouveaux.

Une économie complexe ne peut reposer que sur l'utilisation massive d'instruments de diffusion, de stockage et de remise en circulation des connaissances"

## Management et développement économique

Le management peut être défini comme étant l'art et manière de conduire les hommes de façon à ce qu'ils puissent atteindre les objectifs de l'organisation qui les emploie, seulement, on doit ajouter que le management des organisations aujourd'hui, se pratique en intégrant les facteurs de motivation et de satisfaction des ressources humaines, ces dernières étant considérées comme la véritable richesse de l'organisation.

A cet effet, cette discipline née aux USA au début du siècle dernier, devient de plus en plus un lieu privilégié d'analyse et de développement du facteur humain. Ainsi, le succès grandissant du management en tant que vecteur de performance économique et sociale a vu son champ d'action s'élargir d'une façon remarquable puisque l'application de ses principes qui se limitait aux entreprises du secteur économique, s'est élargit à toutes les organisations administratives, aux institutions et aux associations.

En effet, si les techniques de management ont surtout servi, au début, les entreprises de production qui voulaient augmenter leur productivité dans un contexte propice d'économie de pénurie et d'émergence de la société de consommation, leur application s'est élargie par la suite pour englober toutes les organisations à but lucratif ou non, étatiques et privées. De même que les pays du sud découvrent de plus en plus les retombées positives sur le comportement humain des techniques enseignées dans le cadre du management .

### **Pourquoi le management a t il pris autant d'ampleur ?**

Parce que derrière les recettes multiples qu'on lui attribue en matière de pilotage judicieux des moyens humains et matériels de l'organisation, cette discipline comporte une philosophie et une éthique profondes centrées sur la recherche de l'efficacité optimale dans la rationalité et par la guerre déclarée contre toute forme de gaspillage, tout en tenant compte des aspirations profondes, des talents et de l'intégrité des individus

Certains auteurs(dont Henri Fayol), reconnaissant le caractère hautement pédagogique de cette discipline puisqu'elle permet de faire prendre conscience de la nécessité de la rationalité du comportement humain et ses effets contre le gaspillage des ressources, ont même préconisé d'étendre son apprentissage à tous les niveaux de l'activité humaine (éducation, santé, famille, gouvernement, institutions, etc.)

L'approche management est en fait intéressante à plus d'un titre parce qu'elle nous permet dans le cadre d'une vision systémique de nous donner des éléments de compréhension de l'homme ,à la fois, en tant qu'

individu, en tant que membre d'une organisation et en tant que membre de la société dans son ensemble. A cet effet, dans le cadre de l'amélioration des relations interpersonnelles, l'homme deviendra l'agent du changement au niveau de son champ d'action et par extrapolation, il contribuera au changement au sein de la société dans son ensemble.

A cet effet, et afin de pouvoir percevoir l'action des principes de management sur la dynamique économique d'ensemble, l'analyse de l'évolution du champ d'action de cette discipline nous permet de percevoir ses répercussions sur la dimension humaine, puis sur son milieu de vie et d'activité interne, local, régional puis les retombées de cette dynamique managériale sur l'ensemble de la sphère macro-économique.

Cet exercice serait particulièrement intéressant à entreprendre dans les pays en développement qui cherchent à opérer des changements profonds de comportement et de structure pour amorcer leur décollage économique.

N'entendons nous pas souvent dire dans notre pays qu'il y a nécessité d'opérer des changements de mentalité?

### **Sur quels critères reposent ces changements de comportement ?**

Ceci pose la problématique de l'évolution des mentalités et du comportement humain déjà posée dans les différents courants de management, et au sein de leur contexte historique spécifique.

En effet, en matière de management, les théories s'étaient basées au début du siècle sur le tout-machine dans un contexte économique dominé par la demande, l'homme étant perçu de fait comme une constante faite de discipline, d'obéissance à l'autorité et porté uniquement sur l'appât du gain.

Aujourd'hui, nous assistons de plus en plus à des méthodes de gestion basées sur le tout-homme, c'est à dire que même si l'aspect matériel conserve toute son importance dans le processus de production, l'homme émerge en tant que déterminant de base et vecteur décisif de la performance de l'organisation.

Dans ce cadre, de plus en plus de théories essayent de parfaire la compréhension du comportement humain en mettant l'action sur la réalité des besoins humains en relation avec la conduite des hommes en situation de travail. ces théories basées sur des études et des expériences multiples montrent clairement les limites de la vision matérialiste de l'homme et la nécessité de tenir compte d'autres facteurs déterminants à coté des besoins matériels : les besoins psychologiques (besoin de considération, de respect, d'appartenance, d'épanouissement, etc.)

Ainsi, de simple constante, l'homme va apparaître de plus en plus comme un véritable gisement possédant un véritable potentiel de talents et d'intelligence qui ne demande qu'à être mobilisé, et pour cela les managers à tous les niveaux, pour la conduite efficace de leur équipe doivent nécessairement entreprendre l'apprentissage et à la mise en oeuvre des mécanismes de la motivation

Les théoriciens de la gestion des entreprises se rendent compte de plus en plus que l'homme dont les besoins essentiels sont satisfaits sera suffisamment motivé à tous les échelons de l'organisation et mettra toutes ses ressources au service des objectifs de l'entreprise au contraire d'un travailleur dont les besoins essentiels en matière de salaire, de sécurité et de respect ne sont pas assurés, et qui se traduira par une productivité médiocre.

D'un autre point de vue, dans les pays où il a pris forme, le management a eu droit de cité parce qu'il est apparu comme un lieu privilégié de changement et de progrès, parce que ses artisans avaient prouvé aux responsables d'entreprises et à l'opinion publique qu'il y avait d'autres formes de gestion plus efficace que ce qui était fait.

A un niveau global, cela a permis la production de masse entraînant un accès plus large à la consommation de beaucoup de produits qui sont banalisés grâce à la compression continue des coûts par l'élimination des gaspillages à tous les niveaux.

En fait, la dimension macro-économique rejoint l'analyse économique partielle ou microéconomie (managériale) par le biais de la passerelle des ressources humaines parce que ces dernières constituent pour l'une comme pour l'autre, le facteur fondamental pertinent qui déterminera leur succès ou leur échec.

### **Le management base de performance macro-économique**

Lier la nature de la gestion de l'entreprise et le développement économique dans le cadre de cette étude n'est pas une chose aisée mais nous estimons que cela présente un intérêt certain et mérite qu'on lui consacre un thème spécifique.

En effet, vu la relation dialectique et pertinente qui existe entre ces deux sous-ensembles (gestion et développement économique), le domaine du management s'avère de plus en plus être un facteur important d'amélioration de la performance de l'économie et de succès potentiel pour les nombreux pays en développement.

Les spécialistes du développement économique qui, au cours des dernières années ont fait l'examen de la question, ont montré que le seul apport de capitaux et de technologie ne pouvait assurer le

développement. Très souvent le facteur limitatif a été le manque de compétence et de conviction de la part des gestionnaires... Et à moins que nous n'apprenions à mobiliser les ressources humaines, et à coordonner les activités individuelles, l'application des découvertes techniques continuera d'être marquée par une certaine forme d'inefficacité et de gaspillage.

En fait, il devient de plus en plus clair que les études de Peter Drucker, (considéré comme le père du management moderne) consacrées à l'impact du management sur les problèmes de développement, dans les années cinquante, livrent aux observateurs des arguments incontournables pour expliquer la réalité des pays en développement hors de toute subjectivité idéologique qui avait la part belle durant ces années marquée par la logique des deux blocs.

Peter Drucker conclue son analyse en affirmant  
« Il n'y a pas de pays sous-développés, il y a uniquement des pays sous gérés ».

Et comme pour confirmer cette vérité implacable, de plus en plus d'auteurs reconnaissent que ce sont principalement les insuffisances en matière de gestion, d'encadrement et de formation qui affectent le niveau de performance des organisations et aussi paradoxal que cela puisse paraître c'est dans les pays où les ressources sont les plus rares que l'on rencontre le plus de gaspillage. Ces comportements affectent le niveau du management de toute sorte d'organisations au sens le plus large (institutions publiques, santé, éducation, famille, etc...).

Il y a lieu de relever parmi d'autres auteurs qui traitent des sciences du comportement humain, un spécialiste du béhaviorisme, Mc Clelland, qui a eu la particularité de montrer que la croissance économique est étroitement liée à la nature du comportement humain et à la motivation des ressources humaines en situation de travail.

Selon WJ Duncan (les grandes idées du management):  
" Le fil conducteur des recherches de Mc Clelland était que la volonté de réussir est en partie responsable de la croissance économique. Plus spécifiquement, ses travaux visaient à découvrir s'il existe un rapport entre besoin de réussir et les niveaux de performance des individus, des entreprises et des sociétés. Après avoir établi l'existence de ce rapport, Mc Clelland développa un programme de formation destiné à stimuler cette volonté de réussite chez les cadres, les petits entrepreneurs et d'autres groupes."

Cette formation pour stimuler les entrepreneurs et les pousser vers plus de dynamisme prend sa source dans une étude qui indiquait que "les petits entrepreneurs formés pour avoir un plus fort besoin de réussir participaient davantage à la vie de la communauté, investissaient plus

pour agrandir leur entreprise et employaient deux fois plus de personnes que les sujets d'un groupe témoin qui n'avaient pas reçu cette formation

Pour conclure, cet auteur préconise une dynamique à appliquer pour les pays qui désirent utiliser ces enseignements pour accélérer la croissance économique.

1/ Lutter contre le traditionalisme et stimuler l'attention et la compréhension des citoyens les uns par rapport aux autres.

2/ Améliorer le besoin de réussite en insistant, par exemple, sur l'excellence et en fixant des normes de performances élevées.

3/ Mieux répartir les ressources qui favorisent la réussite, en canalisant les talents humains vers des domaines où ils peuvent avoir le meilleur impact sur les entreprises et la société, mais en honorant et en récompensant ceux qui, dans l'entreprise et dans le pays, sont les plus désireux de réussir.

La planification du développement des pays pauvres ne peut pas être une entreprise de mise en place d'instruments uniquement, parce qu'elle implique de profonds changements de comportements que le management adapté aux situations de ces pays peut apporter.

Dans ce sens pour A. Lamiri, économiste, spécialiste des problèmes du management et auteur de l'ouvrage "crise de l'économie algérienne"

"La puissance économique d'une nation réside avant tout et surtout dans le management de ses institutions. Ce sont les systèmes de planifications stratégiques et opérationnels, les modes d'organisation, les incitations créées et les mécanismes de contrôle qui contribuent à utiliser pleinement et efficacement les ressources mobilisées par une nation. L'investissement outrancier sans un management approprié n'est que gaspillage. Le management crée des ressources et le sous management détruit des richesses".

En effet, la performance des entreprises est basée sur des principes généraux fournis par la science de la gestion, et qui peuvent être des points de réconciliation et de dépassement de nombreux goulets d'étranglement qui freinent l'activité des organisations dans les pays du sud Et selon A. Lamiri

"Nous pouvons toujours nous quereller indéfiniment et sans consensus possible sur le modèle de développement le plus approprié à notre pays. Les alternatives sont nombreuses et les points de vue divergents. Par contre, nous savons qu'aucune voie n'aurait pu réussir sans un management efficace. Les pays développés ont longtemps compris que les politiques macroéconomiques ne valent que par la force et l'efficacité des

entreprises économiques et des institutions administratives dont le but est de promouvoir et non étouffer l'activité économique

La puissance des nations réside dans le management de leurs institutions et des systèmes de motivation créés par l'organisation économique. Les ressources matérielles et financières sont importantes, mais ce sont des millions de femmes et d'hommes dans les usines, les écoles, les hôpitaux, les centres de recherche et les champs agricoles qui construisent un pays. S'ils se sentaient motivés, mobilisés, écoutés et leurs efforts appréciés et rémunérés, ils seraient capables de produire des miracles économiques. Le management demeure donc l'arme la plus redoutable dont disposent les nations modernes pour maintenir leur performance à un niveau compétitif dans le contexte d'une mondialisation économique accrue.

Pour cet auteur, il est nécessaire, pour amorcer toute dynamique de développement dans les pays pauvres de préserver les données de base qui définissent la société candidate au développement

"Mais le management n'est pas une discipline neutre. Il doit être mis au service d'un projet de société. Architecturer un management national, qui puise des connaissances universelles et des valeurs nationales d'entraide et de concertation, constituent deux conditions incontournables mais non suffisantes de développement. Sans managers formés et sans management enraciné dans la science et les traditions du pays, le développement ne serait qu'un vœux pieux".

Ainsi le développement économique doit intégrer dans une dynamique d'ensemble (ingénierie globale) l'individu, en tant qu'acteur principal du changement, au sein d'un système économique qui donne la primauté au management des ressources humaines.

Seuls les pays qui ont systématiquement et volontairement travaillé à ériger un management national efficace et à opérer une ingénierie globale compatible avec la dynamique du développement ont réussi leur décollage économique.

### **conclusion**

Le management peut être un puissant vecteur de progrès des sociétés du sud s'il s'inscrit dans le cadre d'une méthodologie dans son action qui ne peut ni négliger les aspects humains et culturels ni faire l'impasse sur la nécessaire maîtrise des apports scientifiques et techniques qui ont une incidence dans sa mise en œuvre.

Le but recherché pour sortir de ce blocage du développement des pays pauvres consiste en fait à intégrer d'une façon harmonieuse et judicieuse toutes les données pertinentes des sciences et du savoir universels au patrimoine culturel propre de ces pays et créer de la sorte une synergie capable de les propulser vers un état de développement auto-entretenu à l'exemple du Japon et des pays d'Asie du Sud-Est appelés nouveaux pays industrialisés (NPI).

Si dans les pays développés les travaux de conceptions et de réflexion entrepris dans tous les domaines sont le fruit d'une dynamique interne faite de recherche d'une plus grande efficacité qui prend en compte leur contexte spécifique, les pays en développement, quant à eux, se définissent souvent par une insuffisance chronique en matière d'ingénierie et optent dans la plupart des cas à la copie de schémas et recettes prêts à l'emploi qui devaient selon eux, par raisonnement trop simplificateur, réussir, puisqu'ils ont réussi ailleurs.

Cette imitation systématique relevée d'ailleurs par certains auteurs a une incidence sur les économies des pays pauvres plus destructrice que les problèmes de pollution et de dégradation de l'environnement évoqués dans les thèses du développement durable.

A titre d'illustration, considérons les deux exemples suivants

1/ D'abord les conséquences d'un choix purement idéologique en Algérie et dans beaucoup de pays du tiers monde dans l'application de la révolution agraire

cette opération s'est soldée par la rupture du lien naturelle entre l'homme et la terre en instituant la dépossession de la terre et le fonctionnariat dans l'agriculture.

Les effets néfastes de cette politique se font d'ailleurs toujours sentir avec pour conséquences, la position de faiblesse des pays pauvres face à l'arme alimentaire déployée par les pays dominants.

2/ Après leur indépendance le système législatif et réglementaire des pays en développement est restée fortement inspirée de celui des pays colonisateurs et dont la conception répond à des besoins et à des réalités spécifiques de ces pays.

A cet égard nous pouvons affirmer que les pays en développement souffrent d'insuffisances structurelles dans les capacités de conception et de la production des idées dans toutes les sphères d'activités.

Cette conception pour être efficace doit nécessairement être bâtie sur les réalités économiques, sociales culturelles et politiques de ces sociétés.

Ainsi, le problème de la persistance de l'état de sous-développement des nations relève à notre avis principalement de la faiblesse du niveau qualitatif du facteur humain et du glissement de la recherche des véritables facteurs qui peuvent assurer son émancipation vers des objectifs macro-économiques incertains, inscrits dans les nombreuses réformes initiées par ces pays et qui masquent en fait l'existence d'une vaste économie souterraine qui sert des intérêts de groupes de pressions dont le seul but est l'accumulation de richesses privées.

Pour clore notre travail, et à titre de rappel synthétique, nous avons voulu montrer que les pays en développement vivent une situation qui ne relève en fait ni d'une position

d'acheminement vers le développement, puisque pour la plupart d'entre eux leurs conditions en fait empirent, ni de celle d'un état de sous-développement vu le manque d'explications objectives pour ce concept, mais leur situation peut s'apparenter plus à un état de non-développement ou de panne de développement, dans lequel des mécanismes socio-économiques et techniques appelés réformes sont épisodiquement mis en oeuvre sans résultats probants.

La mise en place de réformes peut juste donner une impression de vie et de mouvement, car ces opérations n'engendrent ni dynamique ni harmonie d'ensemble.

A notre sens, le blocage du développement est du principalement à une vision négative de l'homme et en ses capacités à se prendre en charge alors que dans les pays du Tiers-monde on a toujours surestimé la dimension financière considérée comme la solution incontournable pour tous les problèmes. Dans ces conditions, l'investissement dans le facteur humain n'est même pas posé et la formation est perçue dans ces pays seulement comme un moyen de qualification pour occuper un poste de travail dans des tâches prédéterminées, de fait, le raisonnement en terme d'acquisition de savoir faire (la capacité à résoudre des problèmes multiples grâce à l'expérience du terrain), ainsi qu'en terme de savoir être (capacité à travailler en harmonie, en synergie avec autrui) n'est pas posé malgré son importance stratégique dans l'organisation moderne

Nous avons essayé au cours de notre exposé, de montrer que la principale source de dysfonctionnement de ces sociétés, n'est pas d'ordre matériel ou financier, mais relève des insuffisances dans la considération de la dimension humaine dans ses aspects social, organisationnel, culturel, etc.

Les problèmes historiques, idéologiques, politiques, etc, vécus par les pays pauvres ont exacerbé les contradictions et provoqué une scission profonde au niveau individuel et social.

Dans ce cadre, les retombées les moins visibles s'avèrent être les plus redoutables, plus graves que le chômage ou la pauvreté, et relèvent d'insuffisance dans l'investissement dans la qualité de la population (alphabétisation, éducation, formation permanente), d'un manque de socialisation de la pratique rationnelle de la gestion (management), conséquence de décennies de pratiques bureaucratiques, et relèvent enfin du grave désordre dans le système de valeurs de ces sociétés qui n'arrivent pas à faire émerger un comportement humain capable d'intégrer harmonieusement les apports extraordinaires de la science dans tous les domaines au sein du champ culturel et identitaire de la société. Pour conclure cette modeste réflexion, nous pensons que toute tentative d'amorcer des changements pertinents dans le vécu des pays pauvres devrait répondre d'abord aux questions suivantes :

- Quelle est la réalité de la situation politique, économique, culturelle, sociale,... de ces pays ?
- Quelle est la portée des politiques culturelles, éducatives et de la recherche universitaire dans la dynamique économique et sociale de ces pays ?
- Quelle est la place réservée à l'homme et au développement humain au sein de ces sociétés ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf (O), " les sciences de la gestion et les ressources humaines ", édition OPU-Enal, 1987
- Besseyres des Horts (C) " Vers une gestion stratégique des ressources humaines les éditions d'organisations d'organisation 1988
- Bonnel (R), " la formation professionnelle continue et l'analyse économique ", édition 1978
- Boubaker (M), " investissement et stratégie de développement " édition 1987
- Boutin (A), " formation et développement ", édition Pierre Mardaga 1983
- Bremond (J), " dictionnaire des théories et mécanismes économiques", édition Hatier 1984
- Cazorlaet (A) Draï (A.M), " sous développement et tiers mondes ", édition Vuibert 1992
- Doukakis (V), " rythmes de croissance et développement économique" , édition OPU 1991
- Duncan (W.J), " les grandes idées du management " , édition Mare Nostrum, 1996
- Galbraith (J.K), " le temps des incertitudes " édition, 1978
- Grawhill (M), " management, principes et méthodes de gestion " édition, 1985
- Hellriegel, Slocum et Woodman : management des organisations, 1992
- Koontz (H), " management: principes et méthodes ", édition McGraw-Hill 1980
- Lamiri (A), " crise de l'économie algérienne ", édition Nouveau horizons, 1999
- Lamiri (A), " gérer l'entreprise algérienne en économie de marché " édition prestcomm, 1993
- Lamiri (A), " théories économiques et crises contemporaines ", édition OPU, 1990
- Maricourt (R.D), " société japonaise déficit ou modèle ", édition Vuibert 1996

- Norel (P), " problèmes du développement économique " édition du seuil, 1997
- Perroux (F), " l'économie du 20ème siècle " , édition PUF, 1969
- Perroux (F), " pour une philosophie du nouveau développement " , édition Aubier 1981
- Perroux (F), " sciences de l'homme et sciences économiques " , édition Médecis 1946
- Perreti (J.M), " gestion des ressources humaines " , édition Vuibert, 1997
- Samuelson (A), " les grands courants de la pensée économique " , édition OPU 1985
- Schultz (T.W) "il n'est de richesse que d'hommes", édition Bonnel 1983
- Terryet (G) et Franklin (S), "les principes de management " , édition Economica 1985

PED = Pays En Développement