

(Partenariat université/ entreprise en terme de formation. Quelle stratégies adaptés pour réussir le système LMD en Algérie ?)

SADOUNI Tewfik

TIGHEDINE Hassina

L'université de Béjaïa

Résumé

Il est difficile d'imaginer une formation LMD sans une coopération avec le milieu professionnel. L'objectif de ce type de formation étant de permettre aux étudiants l'acquisition des compétences pratiques, méthodologiques, d'analyses et de synthèse nécessaires à l'exercice d'un métier.

De ce fait, la formation en apprentissage est scindée en deux séquences : une séquence théorique dispensée par l'établissement et une autre pratique assurée au sein de l'entreprise sous forme de stage.

L'organisation des séquences dépend de la nature de la discipline suivie et de la capacité d'accueil des entreprises. En tout état de cause, de nouveaux types de partenariat en formation assurés par l'université au profit des entreprises s'émergent allant d'une formation diplômante, à une formation qualifiante et à une formation inter âge de culture générale.

Mais, malheureusement ces types de partenariat ne sont pas encore lancés en Algérie à part quelques universités qui ont organisé un partenariat avec les entreprises qui cherchent le développement de leurs compétences et leur employabilité.

Pour cela, notre présente communication sera accentuée pour développer les stratégies nécessaires afin de permettre un meilleur équilibre entre le monde de travail et l'université qui lance de tas de programme de systèmes LMD.

Mots clés : Partenariat, Formation, Université algérienne, Entreprises algérienne, système LMD, Adaptabilité.

ملخص:

من الصعب أن نتخيل التدريس في نظام ل.م.د. LMD دون التعاون مع بيئة مهنية. والهدف من هذا الاقتران هو لتمكين الطلاب من اكتساب المهارات العملية والمنهجية والتحليل والتركيب اللازمة لممارسة المهنة.

لذلك، ينقسم التدريب المهني في اثنين من سلاسل: التسلسل النظرية التي تقدمها المؤسسة المدرسة وممارسة أخرى تضمن داخل الشركة في شكل التدريب.

يعتمد تنظيم تسلسل إتباع على طبيعة الدراسة، والقدرات التي تحتويها. في أي حال، وأنواع جديدة من الشراكة في التدريب الذي تقدمه الجامعة للشركات للخروج من تدريب دبلوم إلى التدريب على المهارات.

ولكن للأسف هذا النوع من الشراكة لا تزال لم تنطلق بعد في الجزائر إلا من بعض الجامعات التي نظمت شراكة مع الشركات التي تتطلع إلى تنمية مهاراتهم وتوظيف خبراتهم في الجانب النظري و التطبيقي. لهذا، نريد من خلال بحثنا هذا، إعداد مقال حول الاستراتيجيات الممكنة للهوض بالنظام التعليمي الجديد.

كلمات مفتاحية : الشراكة والتدريب، جامعة الجزائر، الشركات الجزائرية، LMD، القدرة على التكيف.

Introduction :

L'entreprise et l'université ont des structures spécifiques qui poursuivent des objectifs différents mais complémentaires. « Si la première vise à produire des biens et des services afin de réaliser des bénéfices, elle offre également du travail et génère de la richesse grâce à la valeur ajoutée qu'elle incorpore dans son patrimoine. Par contre, L'université est un établissement public de formation. Sa fonction première est de développer des connaissances par l'enseignement et la recherche.³⁴»

Cette différence, dans les objectifs n'exclut pas la mise en place d'un partenariat nécessaire sous des formes variées entre les deux entités. Le succès d'une entreprise est souvent lié à son innovation et à sa différenciation par rapport aux concurrents, aussi bien dans le domaine des produits, des services que des procédés. Elle ne peut trouver des solutions face à ces défis que dans un partenariat dynamique avec les unités de recherche universitaire qui ont accumulé un savoir-faire scientifique appréciable et souhaitent valoriser et investir cette recherche sur le plan pratique, en ciblant les problèmes technologiques, économiques, humains...etc.

³⁴DAHMANE M., *la problématique de la communication dans la relation université/recherche/entreprise*, Actes des journées Algéro- Britanniques : Relation formation - recherche – industrie, CERIST, Alger, février 1993, p 41 à 54.

« Une telle coopération a connu un développement très rapide dans les pays développés³⁵ » par la mise en place de projets communs entre les deux types d'institutions, L'Algérie, à l'instar des autres pays du tiers-monde, à déployé des efforts pour améliorer ces liens par l'organisation de séminaires, de rapports³⁶ de conférences³⁷, des forums et des colloques...etc.

Ce thème " **Partenariat université/ entreprise en terme de formation. Quelle stratégies adaptés pour réussir le système LMD en Algérie ?** Est un thème d'actualité riche et enrichissant, eu égard à l'évolution remarquable du phénomène dans notre pays, surtout avec la multiplicité de passerelles qui sont mises en place afin d'étendre les domaines de collaboration entre le monde universitaire et celui des affaires. Le partenariat université-entreprise fait partie intégrante des préoccupations de l'université actuelle mais, malgré cela, ce phénomène reste encore loin d'avoir l'ampleur qu'il devrait.

Le thème riche, étant donné qu'entre l'université et l'entreprise, il y a toujours une dynamique d'échanges mutuellement profitable et qu'il permet une revue, sans le spécifier parfois, des expériences des pays pionniers en la matière, l'expérience française nous a été un support très appréciable à ce propos.

Le thème est également enrichissant puisqu'il permet une évaluation de l'état des lieux du phénomène de partenariat université-entreprise et un essai de diagnostic des défaillances de l'adoption de ce concept appuyé par quelques recommandations via l'examen d'un arsenal de mesures de renforcement possibles susceptibles d'améliorer ce phénomène.

En effet, le choix de ce sujet de recherche émane de notre conviction de l'importance de cette pratique de partenariat au sein du milieu universitaire et de l'absence d'ouvrages spécialisés et de travaux de recherche ayant abordé cette question.

L'objectif de ce travail consiste à mettre en exergue les diverses formes et avantages du partenariat université-entreprise, les conditions nécessaires pour le réussir ainsi que les rapports existant entre ces deux entités, et d'analyser l'impact qu'exerce l'université sur les entreprises et vis versa.

³⁵ Rapport du Conseil européen de Stockholm du 23-24 mars 2001.

³⁶ -Djelfat, A et Zghal, R, "Science, technologie et croissance au Maghreb", Sfax (Tunisie), 1995, p 197.

- El Qasmi, J et Abdelaziz, M, 2003 "Stratégie /système d'information ", revue de l'innovation, 12 sept.

³⁷ Zaidi, B, 1998,"Rôle du système d'enseignement supérieur dans la R&D et l'innovation en Algérie", in actes de la 3^{eme} conférence Maghtech 98, Sfax (Tunisie).

I. Notion et généralités

I.1. Définition de partenariat

La genèse de la notion de partenariat remonte aux années 80 et 90, cette notion est omniprésente dans plusieurs champs, en politique, en éducation, en économie et en formation.

A propos il est difficile de cerner et de proposer une définition standardisée du terme de partenariat. Son usage dans le passé c'est pour caractériser par exemple l'état des relations entre le milieu de formation et le monde d'entreprise, cet usage est modifié par l'émergence des nouveaux domaines qui font des échanges partenariaux entre eux. Cette émergence a donné plusieurs définitions de partenariat que nous venons de présenter dans les définitions suivantes :

- A. Définition 2** selon Florence Vidal (1999) ; « Le partenariat c'est un système d'alliance relativement stable entre deux ou plusieurs acteurs.... Pour atteindre un ou plusieurs objectifs qu'ils ne peuvent vouloir atteindre par leurs propres moyens.... et le mot partenariat utilisée pour les accords entre organisations différents ». Il est clair que cette définition indique que tout partenariat repose sur les interactions, la reconnaissance mutuelle de la contribution de chaque partie ainsi que sur les reconnaissances des retombées positives pour l'ensemble des parties.

Définition 3 cette définition comme une synthèse des deux définitions précédentes ; Qui affirme que le partenariat université entreprise désigne un accord entre l'institut pédagogique (université) avec l'institution économique (entreprise) en vue de créer des interactions qui reposent sur la reconnaissance positive ou négative retombée de chaque partie. Le terme de partenariat se trouve dans plusieurs domaines de la société (économique sociale universitaire) et ce que nous intéressons beaucoup c'est l'existence d'un partenariat entre l'université et l'entreprise³⁸.

Ainsi il apparaît que dans ce type de partenariat, plusieurs divergences peuvent resurgir qui ne sont toutefois pas des contradictions irréductibles car le respect mutuel de ces aspects inhérent à chaque secteur conduit le plus souvent à une collaboration fructueuse.

³⁸ NORMAND LECUYER ET JEAN COURDOUAN, les nouvelles administrations du travail, international labour organisation, France, 1985 pages 104.

I.2. L'action Partenariale :

I.2.1. Principes de l'action partenariale :

Formellement, la notion de partenariat est un champ vaste et varié dans le monde universitaire cette notion faite référence à l'ouverture des établissements à leur environnement socio-économique. Néanmoins, la diversité des acteurs et la volonté de s'engager dans des partenariats avec des organismes internes ou externes restent insuffisants pour réussir la mise en place d'une relation partenariale. La description des partenariats est construite à partir des quatre principes selon pelletier :

- 1- **principe d'intérêt mutuel** : principe moteur de la relation partenariale. Le partenariat n'est possible que si chaque y trouve ses avantages respectifs et satisfaisants.
- 2- **principe d'égalité** : la relation entre les partenaires est de type égal à égal et non hiérarchique.
- 3- **principe d'autonomie** : les différents partenariales s'inscrit dans le projet partagé et celui-ci n'a de sens que s'il y a un entraide et d'échanges significatifs entre les partenaires.
- 4- **principe d'évolution** : le partenariat s'inscrit au sein d'un espace-temps limité qui nécessite une évaluation continue dont la résultante peut se traduire par des changements ou une cessation de l'accord de coopération.

I.2.2. Type de partenariat :

De nombreux types de partenariat existent, depuis la simple consultation ponctuelle jusqu'à des contrats de longue durée. Les exemples suivants nous permettront de comprendre la multitude de possibilités qui s'offrent aux entreprises et aux universités Algériennes.

I.2.2.1. Le partenariat en termes de recherche :

Confronter à un problème de recherche de produits ou des procédés nouveaux, de mise en œuvre de connaissances récentes ou des solutions nouvelles, l'entreprise peut trouver l'aide nécessaire dans une unité universitaire de recherche ³⁹ sous des formes variées. La première forme peut se traduire par une recherche effectuée par l'unité universitaire à la demande de l'entreprise, orientée vers un objectif précis.

Les résultats de cette recherche sont directement utilisés. Elle apparaît également dans un projet commun de recherche. Les objectifs et les moyens sont fixés ensemble par l'entreprise et l'unité universitaire.

³⁹ DJELFAT, A et ZGHAL, science, technologie et croissance au Maghreb, Sfax (Tunisie) ,1995 page 197.

Un contrat formel précise les apports et les responsabilités de chaque partenaire ainsi que la gestion du projet, la propriété et la valorisation des résultats. Certains projets sont développés dans le cadre d'appel aux programmes nationaux lancé depuis plusieurs années par les pouvoirs publics.

Il existe aussi, des projets de portée internationale, l'entreprise qui souhaite participer à des projets internationaux, souvent dans la recherche précompétitive, trouvera dans les universités une bonne expérience de collaboration internationale, académique et industrie, toutes ces formes d'aide peuvent aboutir à des collaborations de longue durée, où l'entreprise et l'université pourront exploiter ensemble un domaine scientifique bien déterminé.

I.2.2.2. Contrat en matière de valorisation des résultats :

L'entreprise qui finance une recherche, en exploite les résultats avec une finalité commerciale, selon les modalités prévues dans le contrat de collaboration mais une entreprise peut également être intéressée par l'exploitation commerciale de résultats des recherches universitaires auxquelles elle n'a pas été impliquée avec l'accord de l'université.

Un autre moyen de valorisation auquel recourent les universités dans les pays développés est la création d'une entreprise nouvelle dont l'objet est d'exploiter commercialement les résultats de la recherche. Souvent, ces entreprises sont créées avec l'aide et l'apport financier de tiers, entreprises financières ou entreprises actives dans le domaine. Cette création est le fait aussi bien de jeunes chercheurs que de porteurs de projets expérimentés venant du secteur privé qui désirent utiliser l'université comme incubateur technologique.

Les entreprises créées à partir de la recherche universitaire mériteraient une attention plus soutenue de la part des entrepreneurs (banques, entreprises et pouvoir public) intéressés par l'exploitation et la rentabilisation de produits ou procédés novateurs.⁴⁰

I.2.2.3. Autres partenariats possibles

L'entreprise peut recourir aux services d'une institution universitaire, et réciproquement pour l'apprentissage ou l'utilisation d'un appareillage spécialisé ou d'un savoir faire particulier. Des travaux de fin de cycle (mémoires de licence, ingéniorat,...etc.) axés sur des problèmes concrets de l'entreprise peuvent apporter un éclairage spécifique pour un coût généralement minime. De même on pourra organiser des consultations ponctuelles ou régulières pour faire le point sur les connaissances d'un secteur scientifique choisi ou participer à un club ou réseau spécialisé.

⁴⁰ ZAWDIE, G ET DJELFAT, A, « Technology and transition : the Maghreb at the crossroads », Tunisie, 1997.

Enfin une entreprise ou un ensemble d'entreprise peut aussi organiser avec une université ou un ensemble d'universités des programmes de formation continue.

I.2. Définition de l'entreprise

I.2.1. L'approche sociologique :

Selon l'approche sociologique, l'entreprise est composée de trois acteurs principaux :

- **Apporteurs des capitaux**
- **Dirigeants**
- **Salariés**

Ces trois acteurs ont des objectifs et des stratégies individuelles différentes. En effet, en ce qui concerne les apporteurs de capitaux, leur logique est purement financière, ils recherchent avant tout la rentabilité de leurs placements.

Leur but est de garantir leurs gains et si possible les augmenter ; ils sont attirés par des placements de plus en plus rentable. Ils élaborent ainsi une stratégie d'investissement ou alors de retrait (en cas de perte) En ce qui concerne les dirigeants, leur logique est la maximisation des performances de l'entreprise, évaluées par la rentabilité économique des capitaux leur but consiste à garantir leur place et à élargir leur pouvoir (capital et organisation).

En ce qui concerne les salariés, leur logique est l'épanouissement et la sécurité de l'emploi. Ils ont pour but de garantir leur emploi, si possible en réalisent un travail intéressant dans des bonnes conditions matérielles et psychologique. La source de leurs pouvoirs est le savoir-faire, leur stratégie est celle de l'adhésion, c'est-à-dire de l'attrait de la carrière. Pour que l'entreprise puisse fonctionner, compte tenu des stratégies individuelles élaborées par les trois acteurs identifiés, il faut donc consensus ou compromis organisationnel.

I.2.1.1. Les fonctions de l'entreprise :

L'entreprise joue un rôle dynamique dans le milieu économique et social lors qu'elle associe les facteurs de production ; à savoir : le capital, le travail, biens et services intermédiaires et les emplois pour alimenter le marché de biens et de service d'une part, et qu'elle distribue des salaires, des revenus aux apporteurs de capitaux et aux prêteurs de fonds et des impôts et cotisations sociales, d'autre part en outre, l'entreprise est un facteur de progrès et d'innovations et un acteur de développement économique.

Pour s'adapter à son environnement l'entreprise doit fixer des objectifs, dont on peut citer notamment :

- maximiser le profit
- augmenter la part de marché
- mettre au point un nouveau produit
- dominer un concurrent.... Ets.

I.3. Définition de l'université

« Universités, établissements d'enseignement supérieur, habilités à délivrer des diplômes. À l'origine, l'université, abréviation de l'expression latine universitas magistrorum et scholarium (« association [ou union] de professeurs et d'étudiants »)⁴¹.

Dans certaines universités, en particulier dans les établissements européens, les étudiants débutent dans l'enseignement supérieur par des études spécialisées : en effet, leur culture générale a été achevée dans les établissements d'enseignement secondaire. Les étudiants assistent aux cours, qui sont généralement obligatoires, et aux conférences ; ils travaillent directement avec des chefs de travaux dirigés qui les préparent aux examens. Les programmes peuvent être achevés de trois aux huit années d'études, divisées

II. Le partenariat université entreprise

II.1. La nécessité de partenariale

A- Nécessité du partenariat pour l'université

Plusieurs facteurs sont engagés en faveur de l'épanouissement de l'université sur son environnement. L'université n'est plus un lieu impénétrable réservé aux jeunes élites. A ce niveau, les mobiles suivant sont envisageables.

- L'existence d'une volonté d'innovation insistante à nouer des relations entre l'université et l'industrie.
- -renforcement du phénomène de création d'entreprises, et ses implications en matière de besoins changeants en ressources humaines et en recherche;

⁴¹ Www. Google .FR / histoire de l'université. Consulté le 16/10/2016.

- La nécessité d'assurer à leurs diplômés une insertion professionnelle de qualité et donc d'adapter les formations à leurs besoins. L'université est amenée à rechercher le contact avec les entreprises pour mieux connaître leurs attentes.

B- Nécessité du partenariat pour les entreprises

Traditionnellement, les chefs d'entreprises sont réticents au partenariat. Toutefois, certains motifs les poussent à adopter une démarche partenariale : l'internationalisation croissante des économies, le risque croissant découlant des incertitudes technologiques et scientifiques et les compressions des ressources et expertises conduisent à une concurrence très vive sur les marchés. Cette situation impose aux entreprises de connaître les résultats les plus récents de la recherche, d'innover en permanence et de disposer des ressources humaines les mieux qualifiées.

L'entreprise ne trouve de tel soutien que si elle collabore avec les compétences universitaires qui sont en mesure d'apporter de solutions radicales aux problèmes relatifs à la concurrence, au cycle de production, à la commercialisation de ses produits, à l'intégration des nouvelles technologies,...

2- Les avantages de l'action partenariale

Le terme « partenariat université entreprise » se réfère aux rapports entre tous les secteurs de l'enseignement supérieur et le monde des affaires. Historiquement, l'enseignement supérieur qui s'est développé depuis des siècles dans les pays dits industrialisés a le plus souvent correspondu à des besoins spécifiques (médecine, industrie, etc.)

En outre, dans les pays en voie de développement, cette évolution de l'enseignement n'a guère eu l'occasion de se produire, car on a entrepris beaucoup de choses en très peu de temps. L'université et l'entreprise ont eu tendance à se développer séparément et à apporter à l'économie en général. Il en résulte un rapprochement des compétences dans le monde des affaires et une sous-utilisation des ressources humaines dans l'enseignement supérieur.

Il est donc nécessaire d'établir une forme quelconque de liaison pour mieux adapter les qualifications fournies par l'enseignement aux besoins de l'économie en développement. En tout état de cause, quel que soit le pays dans lequel s'opère le partenariat entre l'université et l'entreprise, cette action réciproque nécessite des initiatives et des encouragements ; elle ne peut pas toujours se produire spontanément.

Toutefois, il ne faut pas qu'elle soit imitée ; elle doit naître d'une prise de conscience de l'interdépendance, d'une reconnaissance des besoins réciproques. L'entreprise et l'université doivent éprouver la certitude que cette

collaboration leur sera mutuellement profitable et il faudra peut-être pas mal de temps et d'efforts pour les convaincre de collaborer.

2. A- Avantages en faveur de l'université

Le partenariat avec l'entreprise peut rapporter à l'université :

- La possibilité d'évaluer les besoins de l'économie et de développer en conséquence les activités universitaires ;
- La possibilité de placer les étudiants dans les entreprises, de façon à compléter l'enseignement théorique par une expérience pratique ;
- La participation des entreprises à l'élaboration des programmes, ce qui permet de les adapter aux conditions locales ;
- Le perfectionnement du personnel, obtenu en donnant aux universitaires l'occasion d'acquérir une expérience pratique ;
- L'accès aux entreprises pour la recherche tant fondamentale qu'appliquée.

2. B- Les avantages en faveur de l'entreprise

Les avantages offerts à l'entreprise ne sont pas moins concrets et comprennent, entre autres :

- un recrutement en diplômés plus qualifiés et mieux adaptés du fait que l'on aura tenu compte des besoins de l'industrie ;
- l'accès à toute une série de dispositifs de formation complémentaire que l'université aura contribué à élaborer ;
- l'accès aux installations matérielles des universités et aux compétences de son personnel ;
- l'accès aux archives de recherche, de consultation et d'information de l'université ;
- l'amélioration de son image de marque dans la société où elle fonctionne, ce qui signifie que davantage d'étudiants seront attirés par le secteur industriel.

II.2. Le partenariat en Algérie

a. Présentation

L'Algérie comme un pays qui prend le chemin de développement pour cela, elle a mis une stratégie de développement dans le domaine économique qui exige une meilleure gestion de ce secteur. En revenant à la sociologie d'organisation de travail et aux principales théories modernes qui basent sur l'empirisme et parmi l'Algérie qui adopte le système de développement de secteur des PME des années 70-80 depuis ce temps là, les PME en Algérie cherchent dans les institutions de l'état un meilleur partenaire pour développer des technologies importantes ainsi pour acquérir de nouvelles connaissances car le processus de production, la recherche des marchés et le développement scientifique est inséparable.

Dans les entreprises pour cela, les PME ont trouvé dans les universités le partenariat nécessaire à ces besoins et pour assurer les bases d'échange de préoccupations et l'élaboration de perspectives communes, et pour d'autres raisons si que l'université essaye de former des hommes et des femmes capables de mieux s'intégrer de l'environnement de travail et les aptitudes que possède l'université en qualité de formation qu'elle offre à ces étudiants et pour la concrétisation de ces objectifs dans le monde productif.

Actuellement la relation entre l'université algérienne et les entreprises sont peu développées. Les seuls contacts entre les deux sont généralement limités à des stages de fin d'études, dont la concrétisation n'est possible que grâce à des relations individuelles entre les personnels universitaires et ceux des sphères économiques.

Aussi, les décalages entre l'université et l'entreprise sont énormes. En conséquence, les formations universitaires tendent à devenir de plus en plus inadaptées au marché du travail. Des milliers de diplômés de l'université font face à d'énormes difficultés de recrutement et d'insertion en raison du manque de qualification et de pratique.

b. Innovation et formation en Algérie : obstacles et défis

Les entreprises algériennes évoluent de plus en plus dans des environnements où les avancées technologiques et l'innovation sont des facteurs essentiels pour l'obtention d'avantages concurrentiels. Pour tous les pays, l'innovation est devenue une préoccupation majeure, des mesures et des politiques sont arrêtées pour la mise en place d'un système national de l'innovation.

C'est pourquoi, il convient désormais que l'universitaire algérien se positionne en producteur du savoir savant et assume sa responsabilité intellectuelle grâce à une reconstruction éthique de l'université ouverte sur son environnement social.

et économique ; une université a même d'endosser sereinement sa responsabilité sociale fondée sur la parfaite connaissance de sa culture d'entreprise , avec l'idée essentielle que celle – ci (... est une programmation mentale collective) qui s'agit de pouvoir maîtrise.

En effet, seul la compréhension de la complexité de l'université et de l'entreprise algérienne, dans leur structure technique et surtout de leur tissu humain, est garantie de la mobilisation et de la mobilité des énergies sociales fortes diverses. Cette intelligence de la personnalité nationale également à l'universitaire et l'entrepreneur de prendre conscience de leur propre programmation mentale et du conditionnement de leur comportement rétifs par leur triple contexte socioculturelle et socioéconomique. C'est une prise de conscience édifiante dans la mesure où le savoir de l'universitaire est un bien symbolique qui exige l'action de l'entrepreneur.

Dans la perspective d'une intégration sans heurts au processus de la mondialisation globalisation l'Algérie est confrontée à des problèmes de l'articulation université entreprise non seulement du plan international mais surtout au plan national. Conséquence plus ou moins avouée d'une absence de coordination dynamique. Cette carence synergique influe considérablement sur son devenir sociétal.

Si l'université demeura figée dans l'incapacité philosophique et idéologique d'évoluer dans le sens d'un développement humain des algériens conscients de leur compétence entrepreneuriale, tant dans l'intérêt de l'individu que dans celui de la collectivité, et de celui de son intégration à l'économie de marche, aucune dynamique de développement ne lui sera possible conformément aux contraintes de l'heure.

Sans un rationnel aménagement de l'espace entrepreneurial en Algérie, le timide investissement des capitaux linguistiques nationaux et étrangers comme contribution du développement du pays restera simple esquisse de projet. Il incombe à l'université d'approprier les concepts majeurs de la recherche scientifique et de la technologie, afin de les en avantages dans une dynamique énergétique du processus de développement fondée sur la véritable valorisation des potentialités humaines des entreprises national.

II.2.1. Démarche préparatoire d'un partenariat

Il est essentiel de bien préparer un accord de partenariat et pour le réussir voici quelques étapes importantes :

- identifier les partenaires potentiels :

Tant les universités que les entreprises ont à leur disposition des sources pour identifier un partenaire potentiel

Le choix peut être influencé par des aspects géographiques, le partenariat pouvant être international, national ou local.

- les universités, dont le marketing n'est pas nécessairement très développé doivent traduire leur projet de recherche avec une visibilité maximale pour le secteur professionnel qu'elles souhaitent contacter
- les entreprises doivent tenir compte du fait que chaque université a ses propres priorités, et que les points forts sont différents d'une université à une autre. Même les discussions initiales peuvent être soumises à un accord préalable de confidentialité, de façon à ce que les intérêts et les objectifs de chacun puissent être abordés en détail très rapidement.
- L'entreprise doit bien définir sa stratégie en matière de Recherche-développement et évaluer la capacité de l'université de comprendre et de mener à bien le projet de recherche, dans les délais exigés.
- L'université doit évaluer la capacité de l'entreprise de partager l'information et de soutenir l'effort de recherche et l'éventuelle exploitation des résultats

II.2.1.1. Manifestation d'intérêt à l'action partenariale en Algérie :

Les partenariats, en général, supposent un choix intentionnel et représentent une façon de travailler avec d'autres vers un but commun. Les parties engagées en partenariat doivent prendre en considération certains facteurs importants lors de l'examen de la faisabilité et l'opportunité de créer un partenariat. Ces facteurs sont les suivants :

- avoir des préoccupations et des intérêts communs ;
- comprendre le contexte du partenariat ;
- comprendre ce que suppose le partenariat.

II.2.1.2. Évaluation des habiletés réciproques (esprit gagnant-gagnant) :

Après avoir identifié les partenaires potentiels et après les discussions préliminaires, tant l'université que l'entreprise doivent examiner si chaque partenaire a la capacité et les habiletés nécessaires de mener l'action partenariale à atteindre les objectifs qui y sont assignés.

A ce niveau, l'université doit vérifier que :

- l'entreprise peut transmettre l'information nécessaire à la recherche, même s'il s'agit d'information sensible ;
- l'unité de recherche a (ou peut acquérir) les locaux, la compétence, le savoir-faire et la capacité de gestion nécessaires à la réalisation du projet choisi, dans le cadre budgétaire fixé ;

- les échéances proposées par l'entreprise sont compatibles avec la capacité de développement de l'unité de recherche, compte tenu des autres responsabilités de cette unité, telles l'enseignement et les implications dans d'autres projets ;
- l'entreprise a les moyens (en particulier les ressources humaines) indispensables pour reprendre et exploiter commercialement les résultats de la recherche.

D'autre part, l'entreprise doit vérifier que :

- l'équipe de recherche universitaire comprend réellement le contexte de la recherche ;
- l'équipe de recherche est capable de livrer les résultats que l'entreprise attend ;
- l'université est capable de poursuivre le projet de recherche même si l'un des chercheurs clé quitte le projet ;
- l'entreprise elle-même peut consacrer, avec continuité, les ressources nécessaires à la gestion du projet ;
- l'entreprise a les moyens (en particulier les ressources humaines) indispensables pour reprendre et exploiter commercialement les résultats de la recherche.

Si ces partenariats conduisent souvent à des réussites, ils connaissent parfois des échecs généralement dus à une formalisation insuffisante des engagements et des responsabilités ainsi qu'à une mauvaise maîtrise des phases clés de mise en œuvre du partenariat. La difficulté réside dans la définition du rôle et des engagements respectifs qui, sans tomber dans des excès de rédaction contractuelle, doit trouver un équilibre entre l'esprit partenarial et les contraintes et responsabilités liées à la mise en œuvre de nouveaux projets

II.2.1.3. Le cadre contractuel de partenariat recommandation pour le bon déroulement du contrat :

Pour éviter les malentendus ultérieurs, pour éviter même d'entrer dans une coopération ou un partenariat à haut risque, il est bon de consacrer du temps à la phase amont de la préparation préventive de l'opération. Une bonne méthode consiste à faire l'inventaire des objectifs et à demander à chaque acteur d'attribuer à chacun d'eux un degré de motivation spécifique.⁴²

Afin de ne pas faire échouer un accord ou se retrouver empêtré dans une relation avec un partenaire, il importe de définir précisément les termes d'un partenariat entre deux parties.

⁴² Florence Vidal (1999), l'entreprise et la cité : partenaires ou adversaire, inter Edition, p 382

Aucun projet commun, quelle que soit son enjeu et son importance, ne devrait démarrer sans quelques séances de team building durant lesquelles les différents protagonistes commenceront à faire connaissance. Un temps de rodage est nécessaire durant lequel fondra la méfiance (normale) et où chacun découvrira l'autre dans son originalité.⁴³

Pour garantir le maximum de chances de succès de l'action partenariale entre l'université et l'entreprise, celle-ci doit s'inscrire dans le cadre d'un accord écrit. Ainsi, tant l'université que l'entreprise ont intérêt à ce que le cadre contractuel soit professionnel que possible. C'est pour cette raison que le contrat conclu entre l'université et l'entreprise doit contenir un ensemble de clauses dont les plus importantes :

- Identification des parties contractantes (le représentant de l'université et celui de l'entreprise) et de leurs sphères d'activités habituelles ;
- Définition de l'objet du contrat : la nature de la collaboration et sa finalité ;
- Définition de la durée du contrat et des divers engagements qui en découlent ;
- Définition des obligations des parties contractantes : engagements de l'université vers l'entreprise et vice-versa.

A. Identification des parties contractantes

L'université est représentée, le plus souvent, par l'autorité académique (le recteur ou son mandataire) mais également par l'unité concernée directement par chaque forme de partenariat telles que citées précédemment. Par exemple dans le cadre d'un partenariat en matière de recherche entre l'université et l'entreprise, c'est le responsable académique ou scientifique de l'unité de recherche qui s'engage à réaliser cette opération qui doit être nommément désigné dans le contrat de recherche. L'entreprise est, à son tour, représentée par la personne morale qui commandite et finance l'action partenariale, par exemple en matière de recherche, mais aussi par le ou les personnes qui sont mandatées pour la représenter.

B/ Définition de l'objet du contrat :

La finalité de l'action partenariale en Algérie et la nature de la collaboration doivent être clairement définies au niveau du contrat du partenariat et ce selon qu'il s'agisse de l'une ou l'autre des cinq principales formes suivantes :

- Services de consultation ;
- la formation ;

⁴³ Idem, p386

- La recherche- développement ;
- La création d'entreprise ;
- Le transfert de technologie.

La bonne formulation de l'objet du contrat est extrêmement importante du moment où elle conditionne :

- la nature juridique du contrat, les droits et les obligations de chaque intervenant ;
- la détermination des droits intellectuels, commerciaux,... qui découlent de l'opération du partenariat.

C. Définition de la durée du contrat :

Dans ce cadre, la question du temps dans les relations université entreprise est un facteur important. En effet, les échelles de temps ne sont pas les mêmes à l'université et à l'entreprise. En matière de recherche, par exemple, les entreprises demandent des délais précis, parfois sans souci d'analyse approfondie alors que l'université, représentée par ses enseignants chercheurs, a d'autres contraintes et préoccupations. La fixation de la durée du contrat est d'une importance capitale. Qu'il s'agit d'un contrat de partenariat à durée déterminée ou indéterminée, renouvelable ou non, sa durée doit tenir compte de tous les aspects de la collaboration, dont :

- Phases préparatoires ;
- Durée de l'engagement des moyens ;
- Période de confidentialité, lorsqu'il s'agit d'un partenariat en matière de recherche ;
- Phase de commercialisation, lorsque l'action partenariale aboutit à la naissance d'un produit commercialisable.

D'une façon générale, le respect des délais et de la durée contractuelle est un élément central dans le rapprochement des deux mondes ; universitaire et des affaires.

E. Définition des obligations des parties contractantes :

La définition précise du périmètre du partenariat est un des facteurs clés de réussite. Cette phase doit contraindre les futurs partenaires à s'interroger et à mesurer les enjeux en présence et notamment leur portée au regard de leur évolution respective. Ces enjeux et les conditions de rapprochement des partenaires doivent servir de base à la rédaction d'un accord et à son préambule. Ce préambule, après avoir rappelé le cœur d'activité de chacun des partenaires, décrit souvent la nature et l'objectif des projets et des synergies qui les ont amenés à se rapprocher. En

outre, c'est à ce niveau que se définissent les obligations des parties contractantes : engagements de l'université vers l'entreprise et vice-versa. Dans ce qui suit, on va présenter succinctement les engagements des parties contractantes dans un contexte de partenariat bien précis ; c'est celui de recherche.

a. Engagements de l'université :

Le contrat de recherche impose une obligation de moyens, humains et techniques, et la transmission des résultats de la recherche. Ainsi, l'unité de recherche relevant de l'établissement universitaire est dans l'obligation de :

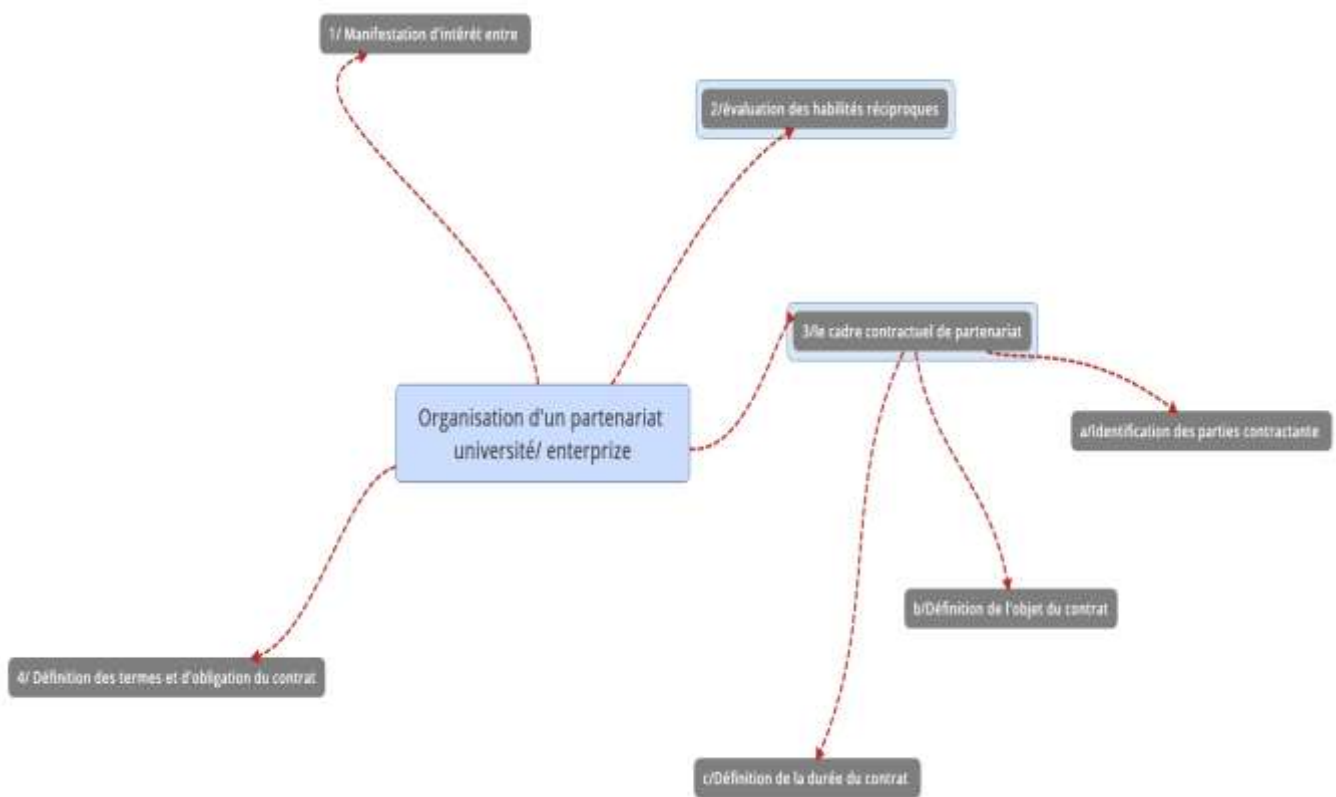
- l'information de l'entreprise permettant le suivi commun du projet ;
 - l'affectation des moyens (en particulier, les moyens financiers : rémunération, matériel, frais de fonctionnement, frais de structure, assurances, ...) ;
 - la livraison des résultats, suivant des formes convenues (rapports, modèles, prototypes, programmes, procédures,...).
- L'entreprise doit pouvoir contrôler l'évolution de la recherche par la réception De Rapports d'avancement et de rapports financier, ou par l'organisation d'un comité d'accompagnement (rapports, rencontres périodiques,...).

b. Engagements de l'entreprise :

Le contrat prévoit le paiement d'un montant (généralement forfaitaire) et les modalités (échéances, conditions,...). Ce montant comprend la rémunération directe d'un ou plusieurs chercheurs (à temps plein ou à temps partiel), pendant la durée de la recherche. Il faut y ajouter les frais directement engagés par la recherche (utilisation d'appareillages, documentation, voyages, matières premières,...) et une participation aux frais de structure de l'université elle-même (locaux, administration, consommables,...). Le plus souvent, l'université dispose d'une charte de la tarification minimale applicable.

Le contrat peut également prévoir diverses autres contributions, comme la mise à disposition d'informations, de personnel, de matériel et d'informations, l'organisation de visites et de formations,...

Figure N° 2 : Carte mentale sur les démarches de partenariat



Source : Réalisé par nos soins

Conclusion

L'université face aux nouveaux défis : accroissement des effectifs étudiants, insuffisances de moyens, concurrence externe dans diverses domaines de l'enseignement, exprime d'avantages son besoin de s'associer à d'autres ressources et le rapprochement vers la vie professionnelle – expertise- pour réaliser de façon optimale les missions qui lui impose et arriver a satisfaire les ambitieux estudiantine ainsi applique d'une façon organisationnelle la phase pratique dans qui permet aux étudiants et aux enseignant une application des cours empiriquement .

L'entreprise en tant que moteur de développement économique et social et en tant qu'employeur des sortants de l'enseignement supérieur confronte, elle aussi, un défi de compétitivité intense avec l'environnement et ses changements exigeante. Pour relever ces défis et profiter des avantages du partenariat, il s'avère opportun, que les deux institutions entament des relations partenariales. Autrement dit que réussir le partenariat c'est repend aux exigences de chaque un et qui se retombe positivement sur la société entière.

Références Bibliographiques

1. DAHMANE M., la problématique de la communication dans la relation université/recherche/entreprise, Actes des journées Algéro- Britanniques : Relation formation - recherche – industrie, CERIST, Alger, février 1993, p 41 à 54.
 2. DJELFAT, A ET ZGHAL, R, "Science, technologie et croissance au Maghreb", Sfax (Tunisie), 1995.
- DJELFAT, A et ZGHAL, science, technologie et croissance au Maghreb, Sfax (Tunisie) ,1995.
3. EL QASMI, J et Abdelaziz, M, "Stratégie /système d'information ", revue de l'innovation, 2003.
 4. Florence Vidal, l'entreprise et la cité : partenaires ou adversaire, inter Edition, 1999.
 5. NORMAND LECUYER ET JEAN COURDOUAN, les nouvelles administrations du travail, international labour organisation, France, 1985 pages 104.
 6. Rapport du Conseil européen de Stockholm du 23-24 mars 2001.
 7. Zaidi, B, 1998,"Rôle du système d'enseignement supérieur dans la R&D et l'innovation en Algérie", in actes de la 3^{eme} conférence Maghtech 98, Sfax (Tunisie).
 8. ZAWDIE, G ET DJELFAT, A, « Technology and transition : the Maghreb.