

Plaidoyer pour une nouvelle culture managériale dans les entreprises algériennes

Advocacy for a new managerial culture in Algerian companies

DAHMANE Ahmed

Maitre assistant Classe A

Université de Mostaganem

Dahmane.ahmed@yahoo.fr

GODIH Djamel torqui

Maitre de conférences Classe A

Université de Mostaganem

godihdjamel@hotmail.fr

LAZERG Mohammed¹

Maitre de conférences Classe A

Université de Sidi bel abbes

m.lazreg222@yahoo.fr

Date de soumission : 06-03-2020 / Date d'acceptation :28-04-2021

Résumé :

La modernisation managériale constitue une priorité pour le développement et la performance des entreprises algériennes. Aussi, une nouvelle culture managériale est indispensable pour affronter la concurrence mondiale. L'objectif central de notre article consiste à mettre en relief les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une émergence de la culture managériale dans les entreprises algériennes. Les principaux résultats de notre papier mettent en évidence la nécessité de mettre en exergue plusieurs leviers fondamentaux pour une nouvelle culture managériale au sein de l'entreprise algérienne en l'occurrence : une bonne gouvernance, une valorisation des ressources humaines, une efficience de la relation université-entreprise.

Mots-clés :Management, Bonne gouvernance, Ressources humaines, Relation université-entreprise.

Code JEL :G32, G34.

¹ Auteur Correspondant : LAZREG Mohammed.E-Mail : m.lazreg222@yahoo.fr

Abstract:

Managerial modernization is a priority for the development and performance of Algerian companies. Also, a new managerial culture is essential to face global competition. The central objective of our article is to highlight the fundamental levers to be implemented for an emergence of managerial culture in Algerian companies. The main results of our paper highlight the need to highlight several fundamental levers for a new managerial culture within the Algerian company in this case: good governance, development of human resources, efficiency of the relationship University business.

Keywords: Management, Good governance, Human resources, University-business relationship.

Jel Classification Codes :G32, G34.

Introduction :

(Lamiri, 2013) souligne que le management est l'arme la plus redoutable et la plus efficace que les nations modernes utilisent pour maintenir et creuser leur suprématie économique et technologique sur le reste. C'est la ressource des ressources ; celle qui permet d'utiliser efficacement les actifs d'une nation. Aussi, face à la construction de l'économie de marché en Algérie, pour survivre et assurer leur compétitivité, les entreprises algériennes ne peuvent plus continuer à ignorer la formation managériale moderne qui assure le succès et le développement des entreprises des pays développés. C'est grâce au management que les entreprises des pays Occidentaux ont connu et connaissent encore le succès et la réussite. Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce au management. Pour (Lakhlef, 2014) le choix d'un mode de gestion, la prise de décisions stratégiques pour renforcer le positionnement de l'entreprise sur le marché, l'acquisition de ressources conformes aux objectifs ciblés, l'instauration d'un climat serein, la motivation et la mobilisation du personnel autour d'un même projet sont entre autres les préoccupations permanentes d'un manager. La formation au management vise à développer chez les cadres des aptitudes particulières : prise de décision, analyse des alternatives, gestion dans des métiers spécifiques, rôle d'animateur et de coordinateur...(Mersad, 1996). (Benachenhou, 1996) souligne dans ce cadre que le management étant plus une culture qu'une addition de techniques, il est évident que le manager algérien est interpellé à travers la démarche qui lui est proposée, pour peu à peu créer cette culture managériale spécifique au contexte algérien, mais visant les objectifs universels d'efficacité, d'efficacité et de continuité qui définissent le management. (Ouaret ,2009) met en relief que l'entreprise est un ensemble de processus qui met en interaction plusieurs activités pour générer une valeur ajoutée et créer des richesses. Les processus doivent être gérés convenablement pour assurer la performance de l'entreprise : c'est le système de management général de l'entreprise. La pertinence de ce système préfigure l'efficacité du système de management de la qualité de l'entreprise. L'avenir de la performance des entreprises en Algérie qu'elles soient privées ou publiques doit forcément tenir compte des mutations mondiales. Aussi, la construction de l'économie de marché en Algérie va se traduire par un ensemble de contraintes et d'exigences que les entreprises algériennes doivent intégrer pour survivre et réussir entre autres : La formation managériale moderne. Le management en tant que culture de gestion visant à l'usage optimal des moyens de

production de l'entreprise, est imposé par l'environnement institutionnel, politique et social, ce n'est pas seulement une addition de techniques neutres choisies en toute liberté par le manager et validés dans tous les contextes économiques et sociaux et sous tous les cieux, c'est au sein de l'économie qu'est l'entreprise, le reflet des défis et des risques, des forces et des faiblesses de l'environnement, de la culture économique, de la notion de responsabilité sociale, que convoie la société dans laquelle l'entreprise évolue (Benachenhou, 1996). Cette culture du risque, du défi, de l'innovation et de la rigueur n'a pas fleuri dans nos entreprises, malgré les sommes importantes consacrées à la formation des managers. L'entreprise algérienne peut-elle continuer à se passer de l'esprit de management ?

Problématique :

Une question centrale est au cœur de notre problématique :

- Quels sont les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une émergence managériale au sein de l'entreprise algérienne ?

L'hypothèse principale de notre article est la suivante :

- Il existe plusieurs leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour promouvoir un management efficient dans les entreprises algériennes en l'occurrence :
 - ✓ Une bonne gouvernance : En effet, la bonne gouvernance est un paramètre important pour asseoir un système managérial efficient. Peut-on vraiment parler de management sans une bonne gouvernance ?
 - ✓ Une valorisation des ressources humaines : Le succès managérial d'une entreprise dépend pour une grande partie de la qualité de ses ressources humaines. L'essor de l'entreprise algérienne est tributaire de son capital humain. En effet, avant de se lancer dans le processus de réflexion managériale qui nécessite la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise, il y a lieu de réhabiliter le rôle stratégique des ressources humaines en Algérie.
 - ✓ L'efficacité de la relation université-entreprise : Le développement des relations entre l'université et l'entreprise en Algérie constitue une source sûre d'innovation et d'efficacité. Le management relationnel entre l'entreprise et l'université en Algérie donnera un nouveau souffle à la recherche universitaire en l'orientant vers des préoccupations plus pragmatiques susceptibles de contribuer aux solutions concrètes aux problèmes posés par le développement du pays.

L'objectif central de notre article :

Mettre en relief les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une émergence de la culture managériale dans les entreprises algériennes.

Méthodologie :

En vue de vérifier notre hypothèse, nous avons eu recours à la technique documentaire qui nous a permis d'exploiter différents ouvrages et documents pour faciliter notre recherche ayant trait au thème de notre article. De même, que nous avons également opté pour une méthode synthétique qui nous a permis de résumer les différentes théories développées par des auteurs en rapport avec le sujet. Dans ce cadre, nous développerons nos analyses personnelles sur le thème afférent à notre papier. Afin donc de résoudre la problématique citée ci-dessus et vérifier notre hypothèse, nous avons choisi de structurer notre article en plusieurs axes fondamentaux mis en relief ci-dessous.

1. Revue de la littérature :

Nous ne pouvons faire une recension exhaustive de la littérature afférente au management, au vu de l'importance de la littérature à ce sujet. Notre inclination personnelle nous conduit à mettre en exergue uniquement quelques auteurs qui ont abordé le thème ayant trait au management.

(Hamadouche, 1997) nous informe que globalement les théoriciens du management identifient trois grandes étapes historiques :

- Etape 1900-1960 : Dans cette période, l'entreprise était en situation d'économie de production ou l'offre était inférieure à la demande, le processus de décision était très hiérarchisé et centralisé.
- Etape 1960-1970 : A partir du début des années 60, l'entreprise basculait dans l'économie de marché ou la concurrence régulait le marché.
- Etape 1970-1990 : A partir du début des années 80, on a constaté un certain nombre d'échecs et d'insatisfactions générés par des abus dans l'utilisation des méthodes participatives développés pendant la décennie précédente.

Pour (Hamadouche, 1997) globalement, les spécialistes du management s'accordent à dire que le management a traversé quatre grandes étapes distinctes depuis le début du 20^{ème} siècle : l'étape du management traditionnel, l'étape de la planification à long terme, l'étape de la planification stratégique et l'étape du management stratégique. Aussi, le management stratégique traite des problèmes complexes qui se posent au niveau de l'entreprise et des décisions qui l'engagent à moyen et long terme. Le management stratégique doit s'adapter au contexte de l'entreprise, à son objet, sa culture, sa taille et ses spécificités.

1.1. Qu'est ce que le management ?

(Khelifi, 1996) souligne que le management est défini en termes de conduite et de direction d'une entreprise. Les économistes le considèrent comme un ensemble de techniques d'organisation et de gestion d'une affaire et des sociologues le considèrent comme un climat de dynamisme partagé par un groupe ayant les mêmes objectifs. (Alary, Jaloup, Sroussi, 2010) soulignent que le management peut se définir comme l'art ou la manière de conduire, diriger, structurer ou piloter une organisation. Il repose sur quatre processus : la finalisation des objectifs, l'organisation interne, l'animation des hommes et le contrôle des résultats.

(Pallas, Labaki, 2005) mettent en relief qu'un autre pan de la littérature en management stratégique s'est demandé pourquoi des entreprises qui relèvent pourtant d'un même secteur d'activité ne sont pas égales en termes d'efficacité et de performance ? L'explication organisationnelle que fournit la théorie des ressources est fondée sur l'idée que ce sont les caractéristiques internes de l'entreprise qui sont seules susceptibles de rendre compte de ces réussites différenciées.

1.2. L'impact du management moderne sur la compétitivité de l'entreprise :

Pour (Delcroix, 2013) un manager moderne n'impose pas ses décisions, il fait des choix en créant un espace de confiance à renforcer grâce à son savoir-être et son savoir-faire. ? Pour cela il évite l'autoritarisme qui enferme et réduit la communication. Il préfère développer l'autorité des compétences qui ouvre sur autrui et se diffuse. Selon (Hamadouche, 1997) il n'existe pas un management valable pour toutes les entreprises, cela dépend de la nature de l'activité, de la vulnérabilité

de l'entreprise à la turbulence de l'environnement, du degré d'intégration des produits de l'entreprise.

1.3. L'entreprise et le management en Algérie :

Pour (Lamiri, 1993) l'entreprise algérienne est malade de sa gestion, de son environnement, de son histoire et de ses traditions. Sa culture, profondément ancrée dans un projet de société qui valorise peu les compétences et les résultats, prévaut, encore, et semble résister beaucoup plus que prévu aux réformes et aux dispositifs contenus dans l'autonomie. (Ouaret, 2009) indique que le succès ou l'échec d'une entreprise n'est jamais le fruit du hasard mais et bien le reflet de la qualité de son système de management. Ce système permet d'établir une politique et des objectifs, et de mobiliser les ressources nécessaires pour leur atteinte (moyens, compétences et méthodes Par ailleurs en Algérie (Lamiri, 2013) note que la confusion entre industrialisation et développement conduit à encenser la période des années soixante dix et à blâmer l'arrêt du processus d'industrialisation pour tous les maux économiques que nous vivons. Il ya des conditions très drastiques pour qu'un processus d'industrialisation se transforme en développement. La plus exigeante d'entre elle est l'efficacité managériale. Peter F drucker, père fondateur du management moderne disait : il n'y a pas de pays sous développé, il ya des pays sous-gérés. De nos jours, la Corée du Sud, la Chine, la Malaisie et autres ont compris la leçon japonaise. A leur tour, ils se dotent de tous les atouts pour moderniser leur management : développement humain, participation, décentralisation et autres. Le succès des pays asiatiques est principalement du à un transfert intelligents des techniques et des pratiques du management moderne. Il est illusoire de parler de développement, de maîtrise technologique, de stratégie industrielle ou de croissance durable sans doter nos institutions d'un management moderne capable de les rendre efficace et innovatrices (Lamiri, 2013).

La contribution du management moderne à la compétitivité de l'entreprise est une problématique de recherche explorée de manière récurrente dans le champ des sciences économiques et du management stratégique (Lamiri, 2013) (Darbelet, Izard, Scaramuzza, 2011) (Lakhlef, 2014) (Delcroix, Tisserand, 2013).

2. Une bonne gouvernance : Levier d'action pour un management efficient dans les entreprises algériennes

Parmi les leviers fondamentaux pour une émergence managériale au sein de l'entreprise algérienne, il y a lieu de mettre en lumière : la gouvernance.

2.1. Le concept de gouvernance :

L'originalité de ce concept est qu'il englobe, en même temps, le contenu des mots comme : gestion, gouvernement, management, participation, équité, performance, anticipation, préservation, intégrité, transparence, responsabilité, contrôle. La notion de gouvernance trouve également, son affirmation dans la réussite des expériences menées au niveau local dans les pays développés où le rôle des associations et la participation des citoyens sont facilités et où les pouvoirs publics interviennent peu. La bonne gouvernance dans l'entreprise se ramènerait à quatre éléments :

- l'obligation de rendre des comptes ;
- la participation des gestionnaires et des bénéficiaires ;
- la mise en place d'un système préventif de lois et règlements et la transparence dans la gestion.

La nouvelle économie institutionnelle (D. North, 1990) démontre que les institutions ont un rôle dans la société, déterminant la structure fondamentale des échanges humains ; qu'elles soient politiques ; sociales ou économiques, et qu'elles constituent un des facteurs déterminants du développement économique de long terme (Lakhlef, 2006).

2.2. L'importance de la gouvernance :

Le terme de gouvernance a donné lieu à plusieurs définitions selon laquelle la gouvernance d'entreprise recouvre : l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leurs espaces discrétionnaires. Ces approches traditionnelles de la gouvernance cèdent le pas aujourd'hui à des approches renouvelées de la gouvernance d'entreprise fondées sur les connaissances et les compétences. (Okamba, 2010) indique qu'il existe plusieurs formes de gouvernance : la gouvernance politique, la gouvernance administrative ; la gouvernance économique et financière, la gouvernance des entreprises. L'interaction entre toutes ces composantes de la gouvernance conduit vers la cohésion sociale durable, facteur de développement économique et social soutenable que l'on peut évaluer par le renforcement du sentiment d'appartenance des individus à une collectivité, par leur insertion dans la vie économique et sociale de la cité et par leur degré de participation à la décision collective. (Hirigoyen, Poulain-Rehm, 2017) mettent également en évidence que parvenir à un consensus normatif sur un modèle de gouvernance impliquerait d'obtenir un consensus sur la définition des objectifs organisationnels. Pour (Stevenot, 2006) l'enjeu de la gouvernance existe dans la création de valeur.

(Lamiri, 2013) met en évidence qu'en management on affirme que le bon Dieu est le meilleur démocrate parce qu'il a distribué équitablement l'intelligence au sein des peuples. Mais l'organisation et la gouvernance des Etats font toute la différence. Ainsi, lorsque nous avons un Etat organisé, avec des institutions administrées rationnellement par les meilleures compétences, nous sommes en présence d'un dragon économique. Lorsque les institutions de l'Etat sont désarticulées, gérées intuitivement, sans les processus d'intelligence et de cohérence, alors nous sommes en présence d'un Etat inefficace et destructeur au lieu de d'être créateur de richesses. Schumpeter, le célèbre économiste a bien compris la relation entre l'efficacité de l'Etat et l'efficacité de la relance économique. La bonne gouvernance est considérée aujourd'hui comme la référence en matière de gestion d'un pays. Elle s'impose comme un facteur déterminant dans la conduite du processus du développement et de la croissance. (Lakhlef, 2006) note que dans l'entreprise par exemple, la gouvernance d'entreprise intègre les choix d'organisation, le management, le mode de désignation du conseil d'administration... Les entreprises s'inspirent des grands principes de la bonne gouvernance notamment en matière de contrôle, de la transparence et de l'éthique pour une meilleure relation avec les actionnaires, les investisseurs et la clientèle.

(Lakhlef, 2020) met en lumière que les conditions d'amélioration de la compétitivité passent par le renforcement des institutions. Il est prouvé que la qualité des institutions influe grandement sur l'attractivité d'un territoire et le niveau de croissance.

La bonne gouvernance et la gestion axée sur les résultats sont constamment évoqués (Mazouz, leclerc, 2008). Ces nouvelles approches visent en premier lieu

l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens tout en rationalisant les ressources déployées pour cette fin, ainsi que de minimiser les contraintes liées à la bureaucratie par le renforcement de la transparence dans les pratiques, la décentralisation de la prise de décision (Baron, 2003).

Pour une émergence des entreprises algériennes, Il est impératif, que les pouvoirs publics mettent en œuvre une politique de développement de la culture de la bonne gouvernance dans toutes les institutions en général et les entreprises en particulier et ce, à travers des formations accrues dans ce sens. Aussi, plusieurs conditions sont nécessaires, entre autres : Investir dans le domaine de la ressource humaine et mettre en œuvre des politiques renouvelées d'éducation ; d'enseignement supérieur, de recherche et de formation professionnelle pour garantir le développement des capacités créatives et des capacités compétitives des entreprises en Algérie. (Baron, 2003) met en relief que la gouvernance se présente comme étant ce processus d'organisation et d'administration des sociétés humaines dans le respect et l'épanouissement des diversités. (El Moghrebi, Khiat, 2017) expliquent le lien entre les principes de bonne gouvernance et la gestion des ressources humaines : la gouvernance repose sur trois principes fondamentaux à savoir ; la démocratisation des processus, la compétence des agents en charge et la confiance. C'est la concrétisation de ces principes dans un état qui peut créer un environnement favorable, à d'éventuelles améliorations dans la gestion des organisations et de leurs performances. Plusieurs travaux de recherche en mis en évidence l'importance de la gouvernance (Amokrane,2019) (Lakhlef, 2014).

3. La ressource humaine : son impact sur le système managérial de l'entreprise

Le capital humain est l'une des expressions cultes du management moderne en gestion des ressources humaines.il peut être défini comme un concept global désignant les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités que possède un individu et qui intéresse la structure dans laquelle il exerce son activité professionnelle. (Groune ,1996) souligne que parler de management au niveau de l'entreprise c'est privilégié de parler de la composante humaine dont l'élément est le travailleur individuel. C'est ainsi que pour identifier les conditions d'émergence de la culture du management au niveau de l'entreprise, il faut le faire obligatoirement au niveau du travailleur individuel et de celui de l'environnement macro-économique du fait de relations mutuelles entre les trois niveaux.(Khelassi, 2010) indique que la gestion des ressources humaines est aujourd'hui considérée comme un élément prépondérant de la stratégie de la structure qui s'oriente globalement autour de trois pôles essentiels : le capital financier, le capital technique, le capital humain. La gestion des ressources humaines doit permettre à l'organisation de disposer d'individus compétents et qualifiés au bon poste. Cela s'appuie sur l'identification des besoins, sur des actions de recrutement et sur une politique de formation (Alary, Laloup, Stroussi, 2010). (Perreti ,2015) souligne que parler des ressources humaines; ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources; mais que les hommes ont des ressources.

(Khiat, Semaoune, Bekheda, 2017) mettent en évidence que la mission principale de la gestion des ressources humaines, est de disposer d'un potentiel humain, qui soit impliqué dans la performance et l'efficacité de l'organisation. Aussi, pour faire face à des défis nouveaux, les politiques et les pratiques RH (ressources humaines) se sont profondément renouvelés.

(Khelassi, 2010) souligne que la gestion des ressources humaines (GRH) est la fonction qui vise à obtenir une adéquation efficace et durable entre les salariés de l'entreprise et les emplois en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. (Berraud ; Kittel ; Moule ; 2004) soulignent que la fonction RH est aujourd'hui incontournable car le concept de compétences a été placé au cœur de la problématique de la création de valeur dans les organisations, impliquant tous les domaines de responsabilité de la fonction dans le secteur marchand mais également dans le secteur public.

3.1. Le capital humain : vecteur d'un management efficient

La théorie du capital humain part du constat que la richesse produite, n'est que partiellement fonction des grandes variables classiques que sont le capital et le travail. Cependant, différents économistes, ayant ensuite ajouté l'influence des actifs immatériels, qu'il s'agisse du potentiel de recherche et développement ou plus globalement des compétences détenues au sein de l'entreprise.

(Abedou, 2014) note que le succès de l'entreprise se trouve au cœur de son organisation, au niveau de sa ressource humaine (RH) ; Les entreprises performantes et apprenantes sont celles qui ont pu appréhender, classer et hisser les compétences collectives au rang de compétence stratégique. (Rezig, 2006) note que le capital humain est un moteur fondamental de la croissance économique. L'investissement dans le capital humain s'est en effet avéré déterminant pour la création de conditions favorables à la promotion d'une croissance économique durable. Aussi l'entreprise doit mettre en place une organisation qui lui permette de disposer des ressources humaines en quantité et en qualité suffisante par rapport à l'activité qu'elle réalise et celle qu'elle envisage de réaliser.

Selon (Khelassi ,2010) le capital humain présente en particulier une nécessité majeure à savoir : faire des comparaisons au niveau international. Il enseigne sur le niveau d'éducation atteint par un individu ou ses perspectives de rémunération, c'est un instrument intéressant pour cadrer le débat sur la politique de formation dans la structure, c'est un outil permettant de mesurer les effets de multi polarité professionnelle de chaque individu au sein de l'organisation.

3.2. Le développement des compétences : instrument managérial promoteur de l'image de marque de l'entreprise algérienne

Selon (Buck ,2014) les compétences sont au cœur de la gestion des ressources humaines. Pour qu'elles puissent devenir un véritable levier de performance et d'innovations, l'entreprise doit non seulement dresser l'inventaire ; mais elle doit surtout faire en sorte d'anticiper les mutations à venir pour s'adapter à toute forme de changement. La compétence est un savoir faire ou une technologie spécifique à l'entreprise et susceptible d'offrir une réelle valeur ajoutée au client. Elle découle directement et essentiellement des processus de fonctionnement et des savoirs- faire maîtrisés par les salariés.

La notion de compétence devient plus adaptée aux exigences de flexibilité, d'un système socio- technique de production, que celle de tâche qui correspondrait mieux à la segmentation taylorienne des processus de fabrication.

(Berrouane ,2010) met en exergue que des auteurs tels (Drucker 1993) ; (Lawler : 1994) et (Chapman : 1999) considèrent que pour l'entreprise puisse s'adapter aux contraintes de l'environnement, les employés ne devront pas être soumis à des tâches ; selon la description d'emploi ; mais ils doivent être affectés à des tâches, selon la compétence qu'ils détiennent et les traits de personnalité qu'ils possèdent sur la

base de cette philosophie ; l'entreprise doit premièrement définir les groupes de compétences ou l'ensemble de compétences nécessaires à chaque poste de l'entreprise et ensuite assigner les tâches de ces postes aux employés les plus aptes à les exécuter).

3.2.1. Qu'est ce que la compétence :

(Belhadj, Benyahia-Taibi, Boudaoud, Ferhaoui et al, 2014) soulignent que plusieurs travaux de recherche se sont intéressés à la notion de compétence. Globalement, les auteurs s'accordent à définir la compétence comme un savoir agir pertinent face à des situations complexes est évolutive. Parmi les définitions données au concept de « compétences », celle de AFNOR X 50-750 selon laquelle : une compétence est la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. (Darbellet, Izard, Scaramuzza, 2011) mettent en évidence que les compétences qui sont au cœur de la gestion des ressources humaines. Pour qu'elles puissent devenir un véritable levier de performance et d'innovations, l'entreprise doit non seulement en dresser l'inventaire; mais elle doit surtout faire en sorte d'anticiper les mutations à venir pour s'adapter à toute forme de changement. (Abdelbaki, Delbaki, Ghalia, Boudaoud, et al, 2014) mettent en évidence que le développement des compétences représente un véritable enjeu tant pour l'entreprise que le salarié. Il peut permettre d'une part à l'entreprise de s'adapter avec son environnement tout en étant souple et réactive face aux changements et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients. D'autre part, l'individu trouve intérêt dans le développement de son patrimoine de compétences car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle.). L'entreprise doit mettre en place une organisation qui lui permette de disposer des ressources humaines en quantité et en qualité suffisante par rapport à l'activité qu'elle réalise et celle qu'elle envisage de réaliser.

3.2.2. Le pilotage des compétences : un instrument managérial

Le développement des compétences représente un véritable enjeu pour l'entreprise. Il peut permettre d'une part à l'entreprise de s'adapter avec son environnement tout en étant souple et réactive face aux changements et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients. La thèse centrale de la modélisation des compétences est comment aligner d'une façon rationnelle les compétences de l'employé avec la mission qu'il doit exécuter. Alors que la méthode traditionnelle de l'analyse des emplois commence par une définition de l'emploi ; la nouvelle méthode, basée sur la compétence débute par l'identification de l'employé. En effet ; et compte tenu des changements sociodémographiques que l'économie mondiale connaît, l'analyse des emplois qui commence par une identification de l'employé, permet à l'entreprise d'adapter ses ressources et ses capacités organisationnelles aux impératifs du changement. Parce que l'identification de l'employé permet à l'entreprise de différencier les compétences qui existent sur le marché de l'emploi et de discerner les aptitudes de chacun en termes de compétences. (Hondechem, Horton Scheepers, 2005) mettent en relief que la gestion des compétences est perçue comme un élément accompagnateur du changement qui offre plus de flexibilité. Elle est considérée comme un moyen de transformer une bureaucratie en une organisation moderne et flexible. Plusieurs auteurs mettent en évidence le rôle

déterminant de la compétence (Mebarki ; Tahar, Benyahia-Taïbi ; 2014) (El Moghrebi, Khiat, 2017) (Akkacha, Belkadi, Benabed et al ; 2017).

4. L'efficacité de la relation université-entreprise : Levier de pilotage du management dans les entreprises algériennes

Pour (Lamiri, 2013) l'intelligence humaine est la première source d'émergence de développement des nations, c'est grâce aux capacités intellectuelles des américains que les USA sont devenus la première puissance du monde. Aussi ; les pouvoirs publics en Algérie doivent prendre en compte le secteur de l'enseignement supérieur, car sans un enseignement de qualité mondiale, le développement est impossible. Face à la concurrence nationale et internationale, la construction de l'économie en Algérie va se traduire par un ensemble de contraintes et d'exigences que les entreprises doivent intégrer pour survivre et réussir, entre autres : Des ressources humaines hautement qualifiées.

4.1. L'enseignement supérieur et sa relation avec la sphère des activités économiques :

La formation supérieure est une responsabilité partagée entre l'université, les collectivités locales et les entreprises. Cette dynamique est la condition nécessaire à la création des pôles d'excellence et de compétitivité. (Lakhlef, 2020) met en exergue que les pays qui ont connu des périodes de désindustrialisation ont réagi rapidement pour freiner cette décadence et redynamiser ce secteur en optant pour une stratégie industrielle soutenue par la création de pôles de compétitivité. C'est l'élément essentiel et le socle indispensable à un développement économique durable dans un environnement concurrentiel. Les pôles de compétitivité nécessitent un certain nombre d'acteurs qui participent à un développement.

Il y a l'entreprise, l'université avec ses centres de recherches et les collectivités locales. La locomotive est l'université, qui peut accompagner le développement et ériger un mode de gestion. L'université possède les moyens humains, mais les financements, c'est aux entreprises et aux collectivités locales de les apporter.

La réflexion sur ce sujet devrait commencer par l'identification et le traitement des inerties qui font que les composantes productives d'une part, scientifiques et technologiques d'autre part se côtoient sans passerelles consolidées et donc sans véritable synergie. La contrainte principale identifiée réside dans la faible émergence de la demande en innovation de la part des entreprises. Aussi, l'université algérienne pour son rôle multiplicateur doit moderniser ses partenariats, ses programmes, ses politiques de recyclage et de développement des compétences en ingénierie pédagogique. Egalement, la formation professionnelle a besoin d'une stratégie qui colle mieux avec les besoins réels de l'économie nationale. L'éducation en général a besoin de se remettre en cause : créer les outils de son management, de sa modernisation et de ses recyclages. Les entreprises doivent être plus fortement incitées à qualifier leurs membres. Le progrès technique est lié au progrès scientifique, or celui-ci fait l'objet d'une production qui, tant dans les centres de recherche publics et les universités que dans les fondations privées ou les entreprises, mobilise un nombre croissant de personnes. Une économie qui investit beaucoup dans la recherche a plus de chance d'obtenir une forte croissance économique que celle qui y investit fort peu mettent en évidence (Biales, Leurion, Rivaud, 2007). (Rouadjia ,2018) souligne que l'université et l'entreprise algérienne se méconnaissent et s'ignorent au prétexte infondé qu'elles se suffisent elles-mêmes ; qu'elles n'ont nullement besoin l'une de l'autre. Cette attitude est négative et

s'inscrit en faux contre la logique de l'échange mutuellement bénéfique et de la complémentarité que postulent les lois qui régissent l'économie de marché. Le partenariat fait partie des nouvelles formes de coopération entre les organismes. Il désigne des ententes généralement contractuelles entre les entreprises ou les organismes pour réaliser des projets communs alors que les parties prenantes conservent leur identité propre et leur autonomie. Pour prétendre disposer d'un secteur économique diversifié et compétitif, il faut ériger un système universitaire de classe mondiale (Lamiri, 2013). La dimension managériale de la relation université- entreprise a fait l'objet de plusieurs communications et écrits en Algérie (Mersad, 1996) (Balladi, 1996) (Bendiabellah, Mekamcha, Soufi ; 1996) (Boumedienne, 2005).

4.2. La formation managériale moderne : une nécessité absolue

Dans ce cadre (Lamiri, 2011) soulignent « que les deux facteurs clés de succès de réussite des entreprises et des nations demeurent l'intelligence humaine et l'information. En Algérie, les ressources nationales allouées au développement humain de même que son management qualitatif sont loin d'être satisfaisants. Ceci explique la faiblesse et la stagnation de la productivité dans notre pays ». Les pouvoirs publics doivent s'attaquer aux véritables priorités : le développement humain, la modernisation technologique et managériale et le financement de l'économie productive. L'entreprise constitue un outil stratégique, vital et déterminant dans toute économie qui se donne comme objectifs un développement réel, dynamique, consistant et durable. Elle est l'instrument incontournable pour la création de richesses d'un pays, pour une croissance continue et soutenue, pour la création d'emploi. Tout le monde convient aujourd'hui que le succès de l'entreprise dépend de la qualité de ses hommes et de la manière dont ils sont motivés et mobilisés. Ce n'est ni le produit, ni la stratégie qui font la différence mais les hommes et leur organisation. La formation en gestion a connu des développements importants car les entreprises y ont vu un moyen privilégié pour s'adapter, se moderniser et accéder à la performance, si ce n'est à l'excellence.

4.3. Une politique de formation de nouveaux managers en Algérie : Un outil pour la compétitivité de l'entreprise algérienne

(Bouabdeslam, 2014) met en relief que le management d'entreprise est une activité intellectuelle ayant pour but de planifier et d'atteindre, voire de dépasser des résultats économiques et sociaux en organisant au mieux des ressources humaines et matérielles, en conduisant des hommes de telles sortes qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes et être récompensés selon leur niveau de contribution aux dits résultats.

Une politique de formation en général doit répondre à plusieurs objectifs, entre autres :

- Permettre d'adapter les agents de l'entreprise aux changements structurels et aux modifications de travail impliquées par les évolutions technologiques, sociales, économiques...
- Permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise, ainsi à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Aussi, les besoins peuvent être induits par différentes sources distinctes :

- Les projets de l'organisation ;
- Le niveau réel des individus face au manque à combler ;

Les choix peuvent toucher différents aspects :

- Population concernée ;
- Objectifs de la formation ;
- Budget, modalités, ...etc.

4.4. La qualité de l'enseignement supérieur et l'économie fondée sur la connaissance : Des leviers fondamentaux pour une émergence managériale dans les entreprises algériennes

Avec la chute des recettes pétrolières du à la baisse consécutive du prix du baril de pétrole, les symptômes d'un choc externe s'aggravent pour la balance des paiements de l'Algérie. Aussi, cet état de fait, peut constituer une opportunité à saisir, pour entamer un mode opératoire authentique dans des formes techniques de gestion normalisées, rationnelles et somme tout universelles où le manager aura le premier rôle avec pour objectif la rentabilité économique. La faiblesse de son management constitue l'une des plus graves contraintes à laquelle l'entreprise algérienne doit faire face. Qu'elle soit publique ou privée, son histoire lui a pas permis de bâtir des compétences managériales à la hauteur des exigences de compétitivité d'aujourd'hui. La faiblesse du management de l'entreprise algérienne la rend particulièrement fragile, incapable de se positionner solidement sur les marchés concurrentiels. Surmonter cette difficulté passe par la remise en question du dispositif actuel de formation en gestion. En effet, la réforme de l'enseignement supérieur doit constituer la priorité, l'urgence dans l'ordonnancement des réformes nationales, Aucune stratégie industrielle, financière, agricole, ou autre ne sera efficace avec un enseignement supérieur qui n'est pas aux normes internationales (Lamiri, 2013).

(Lamiri, 2013) souligne également que l'économie de la connaissance comprend des pans entiers des activités d'un pays: la formation de longue durée et de recyclage, les technologies de l'information et de la communication, la recherche et développement, l'innovation, la communication, les industries de l'expertise et du conseil etc. Les entreprises sont appelées à investir davantage dans l'acquisition du savoir technologique et la recherche appliquée, en ayant recours aux capacités existantes dans les centres de recherche et les universités. L'économie de la connaissance est comme le sang qui irrigue le corps humain. (Berass-Brahmi, 2012) explique que depuis la fin du XX siècle, notre société subit de profonds bouleversements dus à l'avènement de l'ère de l'information. Les entreprises sont aujourd'hui conscientes que leur avenir est tributaire des connaissances et savoir faire des acteurs de leurs organisations. Les connaissances (compétences) de l'entreprise sont un ensemble de richesse constituant un capital qui peut procurer un avantage compétitif pour l'entreprise. (Le Bas, 2004) indique que dans les économies contemporaines, les connaissances et leurs applications constituent la ressource déterminante, la racine même de croissance économique et de la compétitivité. (Khelassi, 2010) note que les facteurs clés de succès, les opportunités et les menaces ne seront plus les mêmes. Les pouvoirs publics sont appelés, en tant que puissance publique, à jouer un rôle incitatif dans la promotion et le soutien du développement des relations entreprises-recherche. Selon (Djefflat, 2014) l'analyse de la situation actuelle du système éducatif signale d'importantes réussites, mais aussi un certain nombre de défis à relever. Parmi ces dernières on peut citer : la faiblesse du rendement des institutions éducatives ; La prédominance de l'aspect quantitatif dans les programmes scolaires ; La faiblesse des acquis des élèves ; La

centralisation de la gestion du système éducatif ; Le manque de professionnalisme et l'absence d'une culture de l'évaluation.

4.5. La recherche et développement : source d'un management performant

C'est au travers de cette activité que se diffuse le progrès technique, source de développement et de progrès de sociétés contemporaines. La rupture technologique qui vient d'intervenir sous l'effet de la révolution du numérique et de celle de la biotechnologie est née de la recherche et développement (R-D) mais influence profondément son avenir. (Khelassi, 2010) souligne :

- La recherche et le développement apportent les éléments nécessaires et complémentaires au développement et à la survie de beaucoup de structures ;
- L'innovation : elle est à la base de la plupart des raisons de vivre non seulement de structures, mais aussi d'individus. En fait le destin de certaines structures est étroitement liée à la capacité d'innovation qu'elles possèdent et donc de résistance face à la concurrence. Or, cette capacité réside essentiellement dans le capital humain et technique. En conséquence l'innovation devient un formidable accélérateur de développement du capital humain en ce sens qu'elle est l'unique issue pour la survie.

Pour (Benbekhti ,2005) si l'entreprise algérienne se développe ; il faut bien admettre que ; parallèlement, doit se développer une plus grande maîtrise des techniques de gestion de celle-ci, mais aussi une préparation de son devenir, autrement dit un redéploiement des activités de ses structures, une nouvelle donne de ses personnels, donc une connaissance renouvelée de ceux-ci, de la nature de leur travail, du contenu de leur fonction ; de leur qualification et de l'expérience acquise. Aussi, Il faudra généraliser les partenariats entre l'université et l'entreprise. (Bensalhi ,2012) indique que la recherche et développement est le processus rationnel qui assure le passage de la connaissance à la réalisation technique. L'aboutissement du processus de recherche et développement modifie profondément l'orientation de l'entreprise, sa position dans un environnement concurrentiel, c'est-à-dire sa stratégie. Selon les chiffres publiés par les institutions comme l'OCDE, le FMI, la banque mondiale, le total des investissements consacrés en matière de recherche et développement dans le monde se situe pour 2012 autour de 1402 milliards de dollars : les USA se prévalent de la première place avec 436 milliards de dollars, dont 280 milliards de dollars injectés par le secteur privé. La chine a réussi à se placer à la deuxième place, avec 199 milliards de dollars. Plusieurs auteurs mettent en lumière l'importance de la recherche et développement(Fontanel M ,Fontanelj,2013)(Mekideche,2008)(Khelfaoui,1997)(Bernaoui,2016)(Lamiri,2003)(Issolah,2005.(Khelladi, 2012) met en évidence que les économistes tiennent pour acquis que l'innovation et par conséquent la connaissance scientifique et technologique, est le moteur de la croissance et de la compétitivité. Certains des plus grands succès des Etats-Unis d'internet à la biotechnologie moderne sont issus de recherches financées par l'Etat, en général dans les universités publiques ou à but non lucratif note également (Stiglitz ,2010). (Beddi, Boumedienne, 2018) nous informent que l'apport de la communauté des chercheurs se mesure par le nombre de publications par chercheur, pour l'Algérie, il est de l'ordre de 0,33 toutes disciplines confondues. Dans ce cadre, si l'on rapporte l'effectif des chercheurs au nombre de personnes actives, la France, 8,5 chercheurs pour mille actifs, se place derrière le Japon (10,0%) et les USA (9,1%). En Algérie, il atteint les 1,2%. Notre pays demeure

ainsi en deçà de la moyenne universelle en la matière, qui est de 1080 chercheurs par million d'habitants. (Berras-Brahmi, 2012) met en exergue que pour promouvoir une vision basée sur l'économie de la connaissance, il serait nécessaire d'avoir une densification, des relations entre quatre systèmes qui sont déterminants : un système d'innovation, un système de politiques institutionnelles, un système d'éducation et de formation satisfaisant les besoins économiques et sociaux et un système d'infrastructure et de techniques d'information et de communication (TIC) permettant de faciliter le développement des trois systèmes précédents.

Le progrès technique est lié au progrès scientifique, or celui-ci fait l'objet d'une production qui, tant dans les centres de recherche publics et les universités que dans les fondations privées ou les entreprises, mobilise un nombre croissant de personnes. (Khelassi, 2010) met en évidence que la gestion de la connaissance est vitale car elle permet d'accroître les performances, d'élargir les marchés, d'innover de manière déterminante, de recruter stratégiquement et de transmettre le savoir. (Pallas, Labaki, 2005) soulignent que la gestion des connaissances est une source possible d'obtention d'un avantage concurrentiel durable pour une entreprise ; Cela suppose dans un premier temps de montrer que la connaissance peut être analysée comme une ressource. Cette approche d'ordre économique doit s'enrichir ensuite d'une approche plus organisationnelle pour montrer que les connaissances ainsi détenues peuvent favoriser la coordination interne et par la même contribuer par leur mise en cohérence à la création de valeur pour les clients. Selon (Bernaoui, 2016) depuis quelques années, avec l'évolution importante d'Internet, la masse d'information disponible est de plus en plus grande et diverse dans tous les domaines. Cette mutation est liée à l'avancement des technologies de l'information et plus particulièrement des télécommunications qui au cours de la dernière décennie, ont bouleversé la façon de travailler, de réfléchir, et de réagir. Toute stratégie de recherche et développement s'appuie sur l'analyse des informations scientifiques et techniques dont l'entreprise a besoin pour sauvegarder, optimiser et enrichir son patrimoine immatériel. Aussi, l'intelligence économique constitue un outil de management au service de la stratégie qui permet par l'analyse de la problématique, de la définition des besoins, la recherche ; le traitement et l'exploitation d'informations. L'information est d'abord une production de richesse, celle du savoir dans un milieu concurrentiel. (Biales, Leurion, Rivaud, 2007) mettent en relief que les entreprises doivent être plus fortement incitées à qualifier leurs membres. Le progrès technique est lié au progrès scientifique, or celui-ci fait l'objet d'une production qui, tant dans les centres de recherche publics et les universités que dans les fondations privées ou les entreprises, mobilise un nombre croissant de personnes.

La gestion de la connaissance est vitale car elle permet d'accroître les performances, d'élargir les marchés, d'innover de manière déterminante, de recruter stratégiquement et de transmettre le savoir indique (Khelassi, 2010).

Tableau 1 : Les indices de l'économie de la connaissance pour quelques pays (2002)

Indices	Algérie	Jordanie	Malaisie	Finlande
Régime d'incitation économique	1,65	3,55	5,52	8,61
Innovation	2,75	6,05	4,51	9,56
Education	3,07	5,47	4,43	9,17
Information (TIC)	2,09	4,51	6,81	9,13

Source : Djeflat A (2006) : " l'économie fondée sur la connaissance. Etat des lieux et perspectives pour l'Algérie", Editions Dar El Adib ; pp 84-85, Oran.

Nous constatons que l'Algérie occupait en 2002 la dernière place parmi les pays cités en matière de régime d'incitation économique, d'innovation, d'éducation et d'information (TIC). Dans ce cadre (Djeflat, 2006) souligne « que comparée à la situation de l'Algérie, il est clair qu'il ya une différence entre pays en développement et pays développés : le décalage qui est de plus en plus accentué par ce qui est communément appelé le « fossé » ou la fracture numérique devient le « fossé de la connaissance » un véritable « knowledge divide ». L'examen des indices à l'économie de la connaissance, souligne des retards même par rapport à la Jordanie et à la Malaisie ».

Tableau 2 : indices de l'économie de la connaissance au Maghreb

Indices	Algérie	Tunisie	Maroc	Mauritanie
Régime d'incitation	2,18	4,04	3,12	3,64
Innovation	3,59	4,65	3,75	2,24
Education	3,66	4,08	1,95	0,89
Information (TIC)	3,46	4,48	4,37	2,68

Source : Djeflat A (2014) : L'intégration économique Maghrébine : Un destin obligé ; Ouvrage collectif sous la direction de A. Mebtoul et Camille Sari. Editons Anwar El Maarifa, p 435.

Les chiffres montrent que les investissements en R-D (recherche et développement) par rapport au PIB ont fait des progrès notables dans la sous-région et notamment en Tunisie, au Maroc, et en Algérie où les 1% sont atteints.

Par ailleurs (Djeflat, 2014) note que La méconnaissance de l'importance de l'immatériel de l'entreprise constitue à la fois un handicap, mais également un gisement de création d'emplois inexploité. Une enquête auprès d'un échantillon de PME en Algérie montre que près de la moitié (44%) n'ont aucun investissement dans l'immatériel. La plupart des entreprises et notamment les PME ne disposant pas de services de R-D (Recherche et développement) : A titre comparatif, les PME Françaises consacrent entre 3% et 4% de leur chiffre d'affaires à la dépense en R-D et participent entre 10% 20% au PIB., la Finlande (58%), La Suède (37%), les USA (30%) ; l'Allemagne (30%) et le Japon (22%). Une économie qui investit beaucoup dans la recherche a plus de chance d'obtenir une forte croissance économique que celle qui y investit fort peu (Biales, Leurion, Rivaud, 2007)

Les ressources humaines constituent à cet effet, un trésor inépuisable. Les entreprises pour supporter une concurrence future et implacable, investiront davantage dans une recherche scientifique et technologique, susceptible de les doter des outils théoriques et pratiques indispensables à leur croissance. L'université se présente alors comme le partenaire incontournable pour optimiser les ressources investies en cette matière par l'entreprise. Mises en commun les compétences des uns, la logistique et les problèmes des autres, il ne fait pas de doute que ces potentialités bénéficieront d'un effort certain de synergie au profit des deux partenaires.

4.6. Quels peuvent être les apports de l'université au profit de l'entreprise et vice versa ? :

L'université de son côté est potentiellement capable de fournir, en matière de formation, deux types de service :

- Perfectionnement et recyclage des cadres et autres personnels de l'entreprise ;
- Formation à la carte des cadres et autres personnels de l'entreprise.

Du fait de l'absence dans le système administrée d'une régulation par le marché et donc de sanction du marché, l'entreprise algérienne ne s'est jamais sentie concernée par les problèmes de stratégie, ni de modernisation managériale. Les questions d'innovation, de lancement, de nouveaux produits, d'amélioration des techniques n'apparaissent pas comme des critères de performances indispensables pour le maintien en vie des ces entreprises. Ceci s'est produit par une insuffisance des moyens mis en œuvre par les entreprises dans la recherche-développement. Les entreprises, pour supporter une concurrence future et implacable, investiront davantage dans une recherche scientifique et technologique, susceptible de les doter des outils théoriques et pratiques indispensables à leur croissance.

L'université se présente alors comme le partenaire incontournable pour optimiser les ressources investies en cette matière par l'entreprise. Toutefois, et dans ce cadre, la réforme de l'université en Algérie doit constituer la priorité, l'urgence dans l'ordonnancement des réformes nationales pour plusieurs raisons, notamment :

- L'intelligence humaine qui est la première source d'émergence puis de développement des nations ;
- Le secteur de l'enseignement supérieur sera appelé non seulement à former au niveau des standards internationaux les futures générations, mais à recycler l'ensemble des personnes en activité dans tous les secteurs. Mais pour cela, il faudrait que lui-même atteigne le palier des universités mondiales qui forment pour les entreprises concurrentes.
- Les pays qui ont réussi leurs transitions ou leurs développements ont d'abord modernisé leur appareil de formation supérieur. En effet, sans un enseignement supérieur de qualité mondiale, le développement est impossible. Certes, ce n'est pas la seule condition mais elle demeure la première exigence. Mises en commun les compétences des uns, la logistique et les problèmes des autres, il ne fait pas de doute que ces potentialités bénéficieront d'un effort certain de synergie au profit des deux partenaires.

4.7. Une adéquation Enseignement-emploi : facteur de succès managérial

Ce qui est nécessaire aujourd'hui, c'est une réforme basée sur deux orientations principales :

- La mise en relation des cursus scolaires avec les besoins des secteurs d'activité ;
- La formation de créateurs d'emploi plutôt que de chercheurs d'emploi.

S'agissant de la première orientation l'adéquation cursus-besoins, il ya lieu d'institutionnaliser un dialogue permanent entre les institutions d'enseignement à tous les niveaux des secteurs d'activité. Il faudrait commencer par faire une évaluation de la situation des ressources humaines qualifiées. A partir de ce diagnostic, il faut construire un système qui permette d'évaluer en permanence ces deux types de données et de prendre les décisions correctives qui s'imposent d'un coté comme de l'autre.

(Lakhlef, 2020) souligne que notre expérience de développement nous enseigne qu'il ne suffit pas d'avoir beaucoup de ressources pour se développer : le savoir ; la qualité de la formation et du management sont les conditions déterminantes dans le succès de toute option stratégique de développement.

Conclusion :

Arrivé à la fin de notre article, nous tenterons de mettre en exergue une synthèse récapitulative de nos principaux résultats.

L'essor de toute nation est tributaire de la bonne santé et de l'efficacité économique de ses entreprises. Il est donc impératif d'œuvrer à réunir les conditions qui permettent aux entreprises de fonctionner convenablement, d'améliorer leur productivité et de renforcer leur compétitivité, nous visons dans nos propos l'entreprise publique et l'entreprise privée, en un mot l'entreprise algérienne tout court. Aussi, et dans ce cadre, certains leviers fondamentaux doivent être mis en œuvre, il s'agit essentiellement : de la bonne gouvernance. En effet, elle constitue une référence pour expliquer la qualité du développement et de la croissance d'une entreprise. Sa qualité est retenue comme l'un des facteurs qui détermine la réussite d'une économie. L'autre facteur important pour le développement d'une culture managériale demeure les ressources humaines. En effet, pour une dynamique économique capable de faire sortir l'Algérie de la rente pétrolière et permettre une diversification économique. Il est impératif ; que les pouvoirs publics mettent en œuvre une politique de développement des ressources humaines harmonieuses. En effet, la fonction ressources humaines représente la mobilisation des compétences utiles à l'accomplissement des tâches nécessaires à la production. Le management efficient des ressources humaines contribue à l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise. Par ailleurs, un autre levier important est à mettre en œuvre pour promouvoir un management adéquat dans les entreprises et les institutions algériennes, il s'agit de la relation université-entreprise. La mise sur le marché des compétences universitaires dans le cadre d'une franche émulation au bénéfice des secteurs utilisateurs, constituera sans aucun doute l'aiguillon nécessaire pour une contribution plus effective des chercheurs algériens au développement managériale, scientifique et technologique. Aussi ; une présence significative des employeurs au sein des comités pédagogiques et des conseils scientifiques au sein des universités algériennes renforcerait les liens et les échanges entre les deux secteurs et aiderait à améliorer l'adaptation des profils et des qualifications aux besoins des entreprises. Dans ce cadre, mettre en évidence l'impact du management au niveau de l'entreprise en particulier et au niveau macro-économique, signifie un nouveau rôle que l'Etat est

appelé à jouer dans le nouveau contexte de l'économie de marché en Algérie. Ce rôle consiste à instituer les règles du jeu et veiller à leur application.

Références bibliographiques :

- **Alary AM, Lallouf I, Stroussi A** (2010), Management des organisations, Alger, Editions Berti.
- **Amokrane MC** : (2019), La clé de la réussite est dans le changement radical du système de gouvernance, El watan économie, 19 juin 2019.
- **Abedou A**(2014),« La question des compétences dans les entreprises algériennes », Revue Algérienne du travail N°37/2014 ; Alger, pp. 14-24.
- **Akkacha H, Belkadi L J, Benabed M** (2017), la confiance au cœur de la GRH ; Coordonné par le PR Khiaat A. Editions El Adib, Oran
- **Belhadj A, Benyahia-Taïbi G, Boudaoud S et al** (2014) , Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ? Ouvrage collectif coordonné par M mebarki, L Tahar, et G. Benyahia-Taïbi .Editions Dar El Adib ; Oran
- **Baron C** (2003),La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique. Droit et sociétés, Paris
- **Buck JY** (2014), Des ressources humaines aux ressources de l'excellence ; Editions Afnor. Paris,
- **Benrouane S A** (2010), Le management des ressources humaines. Etudes des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines, OPU, Alger.
- **Barraud J, Kittel F, Moule M** (2004),La fonction ressources humaines. Metiers, compétences et formation. Editions Dunod.
- **Bouabdessalem C.**(2014), Le management d'entreprise dans les pays du tiers monde. Ouvrage collectif sous la direction de Mebtoul A. et Camille S. Editions Anwwar el maarifa, Oran.
- **Benbekhti O** (2005), L'Etat, l'entreprise et le management en Algérie. Editions Dar El Gharb, Oran
- **Berras-Brahmi D** (2012),Les TIC, fondement de l'émergence de l'économie fondée sur la connaissance. Ouvrage collectif intitulé : gestion des ressources humaines. Coordonné par Assya Khiaat. Editions Dar Al Adib, Oran.
- **Biales M, Leurion R, Rivaud JL** (2007), L'essentiel de l'économie, Editions Berti ; Alger.
- **Bernaoui R** (2016), Veille et intelligence économique, Alger, Editions OPU.
- **Benachenhou M** (1996), Allocation d'ouverture Séminaire national, Ouvrage collectif ayant pour thème : Vers une nouvelle culture managériale.OPU, Alger.
- **Beddi N, Boumedienne M** (2018),« Le secteur public entre l'innovation et le développement public », Colloque international du 27 au 28 Novembre 2018. Université de Blida 2. Prociding coordonné par le Dr Mouhajibia Nacéra, pp.522-545.
- **Belaadi M** (1996),Quel diagnostic, pour quel management ? Ouvrage collectif ayant pour thème : Vers une nouvelle culture managériale.OPU ; Alger.
- **Bendiabdellah M, Mekamcha M, Soufi M** (1996),Réflexion sur une perspective de développement des rapports universités-entreprises économiques. Ouvrage collectif ayant pour thème : Vers une nouvelle culture managériale.OPU ; Alger.
- **Boumedienne F**(2005),« Innovation et partenariat entreprise-université en Algérie. Quel rapprochement ? », Revue de l'innovation dans le secteur public Vol 10, pp.65-76.
- **Bensalhi M** (2012), Les dérives de la finance. Le monde en crise, Editions Casbah, Alger.
- **Delcroix j-L, Tisserand I** (2013), Le management stratégique, d'abord humain , Editions L'Harmattan ; Paris.
- **Djefflat A** (2014),L'intégration économique Maghrébine : un destin obligé, Ouvrage collectif sous la direction de Mebtoul A et Camille Sari. Oran (Algérie), Editions Anwar El Maarifa.
- **Djefflat A** (2006), l'économie fondée sur la connaissance. Etat des lieux et perspectives pour l'Algérie. Editions Dar El Adib ; Oran

- **Darbelet M., Izard L., et Scaramuzza M.** (2011), L'essentiel du management, Editions Berti, Alger
- **El Moghrebi S, Khiat A** (2017), Une bonne gouvernance pour une GRH basée sur la compétence dans la fonction publique. Ouvrage collectif : La Confiance au cœur de la GRH. Coordonné par le Pr Khiat Assya. Editions El Adib, Oran.
- **Fontanel M, Fontanel J** (2013), Entrepreneuriat. PME durables et réseaux sociaux, Ouvrage collectif sous la direction de Levy-Tadjine T, Su Zhan, Paris ; Editions L'Harmattan
- **Groune M**(1996),Les conditions d'émergence et de développement de la culturemanagement. Ouvrage collectif ayant pour thème : Vers une nouvelle culture managériale.OPU ; Alger.
- **Hondechem A, Horton S, Sheepers S** (2005),« Modèles de gestion des compétences en Europe », Revue française d'administration Publique, pp.68-81.
- **Hirigoyen G, Poulain-Rehm. T**(2017), Approche comparative des modèles de gouvernance, Revue Française des sciences de gestion N° 265/2017 ; Paris.
- **Hamadouche A** (1997), Méthodes et outils d'analyse stratégique. Editions Chihab, Alger.
- **Issolah R** (2005), Management des systèmes d'information. Enjeux et méthodes d'évaluation. OPU, Alger.
- **Kheladi M** (2012), Le développement local, OPU, Alger.
- **Khelassi R.** (2010), L'économie contemporaine, Alger, Editions Houma.
- **Khelifi N M** (1996),La dimension sociale d'un management performant. Ouvrage collectif intitulé : vers une nouvelle culture managériale. OPU ; Alger.
- **Khiat A, Semaoune K, Bekhedda K** (2017), Impact d'un système de gestion des carrières sur la compétitivité des entreprises Editions El Adib, Oran.
- **Khelfaoui H** (1997),« Nouveaux modes d'acquisition de savoir, l'entreprise algérienne face au défi de la science »,Les cahiers du CREAD 41-3- 1997, pp.36-48.
- **Lamiri A** (2013), La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab Editions, Alger.
- **Lamiri A**(1993), Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché. Editions Presses d'Alger Alger.
- **Lamiri A** (2003), Management de l'information, redressement et mise à niveau de l'entreprise, OPU, Alger.
- **Lakhlef B** (2014), Créateur d'entreprise. Dirigeant d'entreprise. Editions Alger Livres, Alger,
- **Lakhlef B.** (2006), La bonne gouvernance ; Editions Dar El Khaldounia. Alger.
- **Le Bas** (2004), L'économie fondée sur la connaissance, question au projet Européen,Document, Paris.
- **Lacono G.** (2004), Gestion des ressources humaines, Edition Economica, Paris.
- **Mersad. M** (1996), La politique de formation des nouveaux managers et le challenge de l'économie de marché. Séminaire national , Ouvrage collectif ayant pour thème : Vers une nouvelle culture managériale, OPU , Alger.
- **Mazouz B, Leclerc J** (2008), la gestion intégrée par résultats, presse universitaire du Quebec.
- **Mekideche M** (2008), L'économie algérienne à la croisée des chemins, Editions Dahlab, Alger.
- **Mebarki M, Tahar L, Benyahia-Taïbi G** (2014),Management des ressources humaines orienté compétence : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ? Ouvrage collectif ; Editions Dar El Adib, Oran.
- **Okamba E.** (2010), La gouvernance. Une affaire de société, Paris, Edition L'Harmattan.
- **Ouaret A.** (2009), Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises. Editions Alger Livres, Alger.
- **Pallas V, Labaki R** (2005), Management de la banque : risques, client, organisation. Ouvrage coordonné par E Lamarque, Edition Pearson Education, France.
- **Peretti. JM** (2015), Un état des ressources humaines dans le contexte algérien, Ouvrage coordonné par le professeur Assya Khiat, Oran (Algérie), Editions Dar El Adib.
- **Rouadjia A** (2018),Repenser le partenariat université-entreprise, El Watan économie, 18 Mars, 2018.
- **Rezig A.** (2006), Algérie, Brésil, Corée du Sud : trois expériences de développement, Alger, Edition OPU, Alger.
- **Stevenot AG**(2006), Conflits entre investissement et dirigeants : Une analyse en termes de gouvernance cognitive. Revue Française de gestion N°52/2016, Paris, pp.48-59.
- **Stiglitz. E.J** (2010), Le triomphe de la cupidité, Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla, France ; Editions LLL.