

La dimension stratégique de la gestion des ressources humaines : cas de l'entreprise algérienne

GODIH Djamel Torqui
Université Mostaganem

LAZREG Mohamed
Université de Sidi Bel abbés

Abstract :

La qualité des ressources humaines représente un atout important pour une économie et son insertion dans le marché mondial. La gestion stratégique des ressources humaines devient une nécessité et une condition de survie pour les entreprises algériennes qui s'insèrent dans un environnement de plus en plus concurrentiel et turbulent. Dans ce cadre, l'amélioration des performances par le développement des ressources humaines s'avère un impératif majeur pour les entreprises algériennes. L'objectif principal de notre article est de mettre en lumière que la construction de l'économie de marché impose aux entreprises algériennes de faire prévaloir un développement efficient des ressources humaines.

Mots clés : Ressources humaines- Stratégie- Economie fondée sur la connaissance-Formation managériale-Amélioration du système éducatif.

الملخص:

تعتبر جودة الموارد البشرية من الأصول الهامة للاقتصاد و التي تسمح له بالاندماج في السوق العالمية. لقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية شرطا ضروريا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية من أجل الحفاظ على بقائها و استمراريتها في بيئة مضطربة وتنافسية بشكل متزايد. في هذا السياق، يعتبر تحسين الأداء من خلال تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة للمؤسسات الجزائرية. هدفنا الرئيسي من خلال هذا المقال هو أن نبين بأن بناء اقتصاد السوق يتطلب من المؤسسات الجزائرية تعزيز التنمية الفعالة للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية – الإستراتيجية – اقتصاد المعرفة – التدريب الإداري – تحسين نظام التعليم.

Introduction :

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, Stoussi , 2010)¹** . Dans toute structure l'individu tient une place prépondérante car il est le sujet de la connaissance, il est porteur d'une partie d'un ensemble que l'on entrevoit à travers le groupe. Il représente, l'intelligence dans son affirmation sociale en particulier par son comportement vis-à-vis du savoir, de ses aptitudes qui touchent aux capacités relationnelles et à la coopération. L'attitude de l'individu est source de connaissance par le fait qu'il la crée et la transmet dans son environnement professionnel .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. Les pouvoirs publics et les opérateurs économiques savent à présent que c'est de la combinaison et de l'articulation des capitaux, du savoir et du capital humain que dépend, désormais, la construction des avantages compétitifs progressivement substitués ou ajoutés aux avantages comparatifs naturels. A ce titre, les dépenses de recherche d'aujourd'hui sont les investissements de demain et la valeur produite d'après-demain avec les emplois qui vont avec **(Mekidèche, 2008)²**.Actuellement, les grandes entreprises, se mondialisent, se délocalisent, s'externalisent. Nous sommes entrés dans une économie de savoir dans laquelle la carte de la réussite économique se dessine autour de la compétence. L'amélioration des performances par le développement des ressources humaines s'avère donc un impératif majeur pour les entreprises algériennes. La gestion de la qualité en entreprise accorde une importance primordiale à la formation et à la qualification. La réussite d'une démarche qualité est conditionnée par la concrétisation de trois conditions : le savoir, le savoir faire, les compétences organisationnelles. Il appartient donc, aux dirigeants de l'entreprise algérienne de repérer les compétences non seulement sur le plan technique, mais aussi sur le plan de l'organisation, de les évaluer, les valider ; les faire évoluer et de les stimuler. La chute rapide des cours sur le marché pétrolier international, est venue révéler ; encore une fois ; l'extrême fragilité de notre système économique.

La construction d'une économie plus diversifiée et moins dépendante des performances du seul secteur de la production et des exportations d'hydrocarbures est indispensable. La diversification économique est nécessaire, elle est également la seule voie ouverte pour faire face aux défis de la création d'emplois et celui des revenus nécessaires pour répondre aux besoins de notre population. L'économie algérienne a besoin d'entreprises performantes. Le retard pris dans ce domaine est considérable et les politiques économiques actuellement en œuvre restent largement en deçà du défi qui nous impose de créer rapidement des champions. Des entreprises compétitives qui récupèrent leurs parts de marchés intérieurs et qui engagent la bataille de la conquête de débouchés extérieurs. Aussi, le développement des ressources humaines en Algérie constitue un impératif majeur et doit permettre 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 ; Sroussi, 2010)³**. La qualité des ressources humaines

représente un atout considérable pour une économie et son insertion dans le marché mondial. Non seulement le système éducatif fournit les cadres dont à besoin une économie, mais il s'adapte aux mutations économiques et sociales tant au niveau national qu'international. Force est de constater que notre système éducatif actuel est aux antipodes de ces préoccupations, pourtant majeures (**Mouhoubi, 1998**)⁴. En d'autres terme ; la culture du management stratégique permettra à l'entreprise algérienne d'assurer la transition vers l'économie de marché avec des chances de survie et de succès. Pour cela le développement des ressources humaines demeure un chantier vital.

Problématique :

Une question centrale est au cœur de notre problématique dans le cadre de notre modeste contribution à travers cet article.

En quoi le développement des ressources humaines est –il l'une des clés de réussite de l'entreprise algérienne ?

Hypothèse :

L'hypothèse principale de notre article est la suivante :

La construction de l'économie de marché dicte aux entreprises de faire prévaloir un développement harmonieux des ressources humaines dans les entreprises algériennes.

Objectifs et intérêt de notre article :

Le premier objectif de notre modeste contribution à travers cet article est de mettre en lumière que la construction de l'économie de marché impose aux entreprises de faire prévaloir un développement efficient des ressources humaines. Les entreprises algériennes ne peuvent plus ignorer les nouvelles théories du management qui assurent le succès et le développement des entreprises des pays développés.

Le deuxième objectif est de rappeler qu'avec la chute brutale des prix du pétrole, notre économie a besoin d'une diversification afin que nous puissions mettre un terme au syndrome hollandais qui caractérise notre système économique. Cela ne peut se faire que par une autre vision des entreprises algériennes. Aussi, le développement harmonieux des ressources humaines constitue un préalable et ce, pour inculquer la culture du management stratégique dans les entreprises algériennes.

Un message central caractérise notre modeste contribution: Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à une politique harmonieuse des ressources humaines.

Nous avons structuré notre article en quatre axes fondamentaux intitulés respectivement :

- La formation managériale moderne : un impératif absolu pour la réussite de la stratégie d'entreprise en Algérie ;
- La refonte du système de l'enseignement supérieur : condition sine qua non pour l'émergence d'un management efficient ;
- Analyse pour une perspective de développement des ressources humaines.
- Cas pratique ; questionnaire ayant trait à la gestion des ressources humaines.

1- La formation managériale moderne : un impératif absolu pour la réussite de la stratégie d'entreprise en Algérie :

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 (Lamiri, 1993)⁵. 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.**

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 (Ouaret, 2009)⁶.

1.1- Les facteurs clés pour une formation managériale moderne en Algérie :

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 et de l'emploi (Rezig, 2006)⁷. 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. La Pologne, la Chine et d'autres pays viennent de nous administrer une belle leçon en la matière. Ils ont recyclé pratiquement toutes les ressources humaines opérationnelles en quelques années, en plus de moderniser rapidement en profondeur leur système éducatif pour mieux prendre en charge les futures générations. 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 (Lamiri, 2013)⁸.

1.2- Nécessité d'une politique de formation de nouveaux managers en Algérie :

Une politique de formation en général doit répondre à deux objectifs :

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

1.3- La problématique de la formation au management en Algérie :

Grosso modo, la formation en management vise à développer chez les cadres des aptitudes particulières : prise de décision, aptitude à diriger, capacité à s'exprimer clairement, autorité sur les hommes, mobilité et capacité de synthèse, ...etc. Il serait difficile à notre avis, d'en établir une liste exhaustive. De ce fait, la formation au management en entreprise est un processus global agissant à la fois sur le savoir, et

le savoir-faire de chaque individu formé individuellement. Dans la gestion et le développement des ressources humaines de nouvelles démarches ont été développées depuis les années 90, notamment l'ingénierie de la formation, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois:: la GPEC (**Lakhlef, 2014**)⁹. En Algérie, il faut que les institutions publiques et les entreprises adoptent de nouveaux styles de management. Rien ne sert de qualifier hautement ses ressources humaines et les injecter dans des institutions sous-gérées. Nous produirons alors des frustrations et des conflits au lieu d'améliorer les performances (**Lamiri, 2013**)¹⁰. Tant que le retard dans le domaine des ressources humaines perdure, aucune stratégie économique ne peut nous permettre de décoller. Il s'agit de rétablir une forme d'harmonie entre l'homme et le travail et entre l'homme et l'organisation, d'où la nécessité d'une culture du management stratégique dans nos entreprises. Cette culture ne peut se propager sans une politique de développement des ressources humaines efficaces.

2- La refonte du système de l'enseignement supérieur : condition sine qua non pour l'émergence d'un management efficace :

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 ne 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, pour diverses raisons :

- Les Pays qui ont réussi leurs transitions ou leur développement (Malaisie, Brésil, Chine...) ont d'abord modernisé leur appareil de formation supérieur ; à l'instar des meilleurs du monde ;
- Le secteur de l'enseignement supérieur est appelé à former au niveau des standards internationaux les futures générations, mais également à recycler l'ensemble des personnes en activité, dans tous les secteurs ;
- 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 doivent prendre en compte le secteur de l'enseignement supérieur, car sans un enseignement de qualité mondiale, le développement est impossible (**Lamiri, 2013**)¹¹.

Dans ce cadre, une stratégie doit être mise en œuvre pour permettre à ce secteur d'être à la hauteur. Aucune stratégie industrielle, financière, agricole, ou autre ne sera efficace avec un enseignement supérieur qui n'est pas aux normes internationales.

Pour Djeflat (2014)¹²: 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.

2.1- L'exemple Chinois :

(Seighier , 2012)¹³ dans une contribution au quotidien national d'information Liberté met en relief l'exemple Chinois dans ce domaine , que nous tenterons d'ailleurs de résumer.

Coïncidant avec les réformes économiques lancées à la fin des années 80, la Chine a connu une véritable explosion d'initiatives qui ont totalement transformé son système de formation en Gestion. La Chine disposait d'un système d'enseignement ultra centralisé, peu tourné vers les besoins de l'économie. A partir des années 90, dans le sillage des grandes réformes entreprises par Deng Xiao Ping, la Chine a décidé de modifier profondément son système d'enseignement supérieur. La ligne directrice de ces réformes a consisté à adapter le système d'enseignement supérieur aux besoins de l'économie chinoise, engagée elle-même dans des réformes majeures. Quatre grands principes émergent dans les transformations engagées par les Chinois :

- Abandon du système monolithique qui caractérisait l'organisation et le statut des universités : A la place d'un modèle unique, appliqué à l'ensemble des universités, on a vu surgir progressivement plusieurs modèles. L'un des modèles a consisté à ériger des universités d'excellence (élites universitaires) destinées à rivaliser avec les meilleures universités du monde ;
- Une plus grande autonomie qui permet aux universités de lancer des initiatives correspondant mieux à leurs besoins ;
- Introduction progressive du financement de l'enseignement par les étudiants : compte du nombre des universités, la question de leur financement devenait cruciale. C'est ce qui a amené les Chinois à prévoir dans les transformations lancées, la contribution des étudiants aux frais de fonctionnement. C'est la aussi, un tabou qui a sauté ;
- Ouverture de l'enseignement supérieur au secteur privé. C'est en 1999 que les autorités chinoises ont décidé d'autoriser le secteur privé à investir dans l'enseignement supérieur pour faire face aux besoins de l'économie. En 2003, le gouvernement Chinois a autorisé le partenariat entre les institutions privées et les universités publiques. Les succès économiques extraordinaires de la Chine tiennent beaucoup à ces transformations dans le système d'enseignement supérieur. Parce qu'il fallait donner aux entreprises les compétences nécessaires pour assurer leur fonctionnement et leur développement technologiques.

En 1991, lorsque le premier programme MBA a été lancé en Chine, seuls 90 étudiants y étaient inscrits. En 2011, plus de 25000 étudiants sont sortis avec un MBA issus de plus de 250 business schools à travers le Pays, sans compter les milliers d'autres inscrits dans des business schools nord-américaines et européennes. Cet effort, qui est loin de se relâcher est le résultat d'une politique vigoureuse des autorités chinoises pour faire face à l'un des plus grands challenges de leur économie.

Ce Pays dispose de plusieurs universités totalement privées, classées parmi les mieux cotées du pays. La plupart des grandes business schools mondiales (Harvard, Wharton, HEC-PARIS, Stamford.....) ont, soit créé des joint-ventures avec des universités publiques chinoises.

Le classement mondial des MBA du Financial Times pour 2012 place la Hong Kong UST Business School à la 10 position et la CEIBS de Shanghai à la 24 devant même des business Schools aussi célèbres que L'ESADE de Barcelone, Bacconi de Milan ou la Cranfield School of management en Angleterre. L'université publique Tsinghua de Pékin a trois prix Nobel d'économie étrangers parmi son corps professoral. L'actuel recteur de la CEIBS de Shanghai, un Anglais n'est autre que l'ancien doyen de la London Business School, puis vice Doyen de la Harvard Business School (Seigher, 2012)¹⁴. Les efforts du gouvernement pour encourager la science et la technologie et créer une économie high tech multiplieront les incitations à se préoccuper davantage du capital humain et à s'ouvrir à l'extérieur pour attirer en Chine compétences et idées nouvelles (Adler, 2009)¹⁵.

2.2- Que faut-il faire en Algérie ?

A l'instar de ce que la Chine a engagé pour réussir sa transition économique, l'Algérie devra obligatoirement lancer des réformes nécessaires pour fournir aux entreprises les compétences indispensables à leur essor. C'est là probablement, l'un des chantiers les plus urgents pour préparer ce qu'on appelle l'après-pétrole d'une part, une politique des ressources humaines de qualité et permettre ainsi un développement de la culture stratégique. L'entreprise doit avoir une vision claire. Il s'agit de la direction définie par le management et dont le but est de guider les activités de l'entreprise. Des salariés qui ignorent quelles sont les priorités pourraient-ils se montrer capables de collaborer avec le management à leur mise en œuvre ? La vision est par conséquent essentielle, et elle doit être partagée et comprise à l'échelle de l'organisation (Rivas, 2007)¹⁶.

2.3- L'enseignement supérieur et sa relation avec la sphère des activités économiques :

L'examen des stratégies adoptées par les Pays émergents à croissance durable révèle que ces dernières ont réservé une place importante à l'intelligence économique et aux médias dont la forte implication a été à l'origine de nouvelles formes de stratégies et de pratiques industrielles et commerciales (anticipation sur les produits ou services et de conquêtes de marchés extérieurs). La situation qui prévaut en Algérie, tous secteurs confondus, révèle que l'économie fondée sur la connaissance (EFC) évolue dans un contexte qui accorde encore peu d'importance à l'analyse et au traitement des causes profondes de son retard. 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. Nous devons commencer par l'université pour son rôle multiplicateur et moderniser ses partenariats, ses programmes, ses politiques de recyclage et de développement des compétences en ingénierie pédagogique. La formation professionnelle a besoin d'une stratégie qui colle mieux avec les besoins réels de l'économie nationale. L'éducation 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 (**Biales, Leurion, Rivaud, 2007**)¹⁷. **Lakhlef (2006)**¹⁸ estime que 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.

2.4-L'économie fondée sur la connaissance (EFC) : Un chantier vital pour l'émergence de l'entreprise algérienne et le développement des ressources humaines

Les pouvoirs publics et les opérateurs économiques en Algérie doivent prendre en considération la combinaison et l'articulation des capitaux, du savoir et du capital humain que dépend, désormais la construction des avantages compétitifs progressivement substitués ou ajoutés aux avantages comparatifs naturels (**Mekideche, 2008**)¹⁹. A ce titre les dépenses de recherche d'aujourd'hui sont les investissements de demain et la valeur produite d'après –demain avec les emplois qui vont avec. C'est pour cette raison que cette dimension devra d'abord être intégrée très en amont à la politique de l'éducation et de la formation des pouvoirs publics en tant que composante essentielle disposant d'instruments appropriés. **L'EFC** doit concerner tous les segments des activités et tous les métiers. 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. 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 .La mise à niveau des entreprises doit concerner à la fois l'appareil productif et les ressources humaines de plus en plus qualifiées pour y relever leur niveau technique (maîtrise de l'informatique) et managériale (langues étrangères, techniques de communication et de marketing .La mise en place de structures de planification et de prospective, de veille technologique s'impose également, dans la mesure où elles sont à l'EFC ce que les plans de bataille sont aux états major. La planification et la programmation trouvent leur pleine signification dès lors que l'anticipation et la projection vers le futur sont prises en compte. 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 (**Khelassi, 2010**)²⁰ .L'environnement de contrôle intègre sept principes : les valeurs d'intégrité et d'éthique, l'engagement vers la compétence ; le conseil d'administration et le comité d'audit ; le mode de management, la structure organisationnelle, l'exercice de l'autorité et de la responsabilité ; les politiques de ressources humaines (**Khelassi ; 2013**)²¹.De nouvelles préoccupations apparaissent en matière de gestion des ressources humaines : élévation du niveau des qualifications, élargissement des compétences. Les politiques de formation deviennent un outil essentiel d'adaptation de la main-d'œuvre aux mutations technologiques. L'évolution des techniques génère d'importants gains de productivité ce qui réduit fortement la main(d'œuvre nécessaire, d'où l'importance des méthodes de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences(GEPC) permettant de planifier à moyen terme la double évolution des qualifications et des effectifs (**Darbellet, Izard, Scaramuzza, 2011**)²² . 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 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 (Buch, 2014)²³. L'économie de la connaissance comprend des pans entiers des activités d'un Pays. On y inclut la formation (longue durée et recyclage), les TIC, la recherche et développement, l'innovation, la communication, les industries de l'expertise et du conseil etc. L'économie de la connaissance est comme le sang qui irrigue le corps humain. Elle contribue à améliorer la productivité de tous les autres secteurs. Elle constitue un facteur clé de succès incontournable pour les nations qui souhaitent accéder à l'émergence puis au développement. Aussi, l'économie de la connaissance constituerait le pilier essentiel de la diversification économique de l'Algérie dont le développement durable est un pilier important. Actuellement, l'entreprise algérienne doit faire face à de nombreux et nouveaux défis, entre autres :

- Le passage à l'économie de marché avec ses propres règles de fonctionnement et exigences ;
- L'ouverture sur le marché mondial avec ses conséquences et contraintes ;
- Un environnement complexe et turbulent.

L'entreprise algérienne doit être constamment à l'écoute de son environnement, elle doit utiliser les contributions des diverses écoles de pensée managériales pour développer la culture dans ce domaine dont la culture du développement durable. Aussi, l'entreprise algérienne devra engager une vraie politique de développement durable et d'en faire le fondement de sa stratégie, de l'intégrer dans son système de management. Dans ce cadre, les ressources humaines constituent un pilier fort important. L'intérêt des Etats du Maghreb pour l'EFC est de plus en plus croissant. Ceci se traduit par un certain nombre de politiques mises en place et de mesures. Chacun des pays a choisi sa propre vision et sa propre démarche.

2.4.1- Les sources des indices de l'économie de la connaissance au Maghreb :

Tableau 1 : 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.

2.4.2- Les Pratiques de l'économie de la connaissance au niveau de l'entreprise :

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. 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%)²⁴ (Djefflat ; 2014). La maîtrise de la science et de la technologie est une des aspirations majeures et vitales de notre pays, dans la mesure où elle constitue la principale clé d'entrée dans le monde du développement économique et social. Une économie qui investit beaucoup dans la recherche a plus de chances d'obtenir une forte croissance économique que celle qui y investit fort peu, les ressources humaines constituent à cet effet, un trésor inépuisable.

2.4.3- L'apprentissage de la démarche de développement durable par l'entreprise algérienne :

Il n'y a pas de meilleure voie, et encore moins de recette pour engager l'entreprise algérienne vers le développement durable. Même si l'environnement constitue une porte d'entrée. Le développement durable est avant tout un chemin d'apprentissage, une culture que l'entreprise doit acquérir. En fait, la démarche est un élargissement et un approfondissement de la démarche qualité, grâce aux facteurs du long terme, de l'éthique, de la prise en compte de parties prenantes. Les démarches qualité et développement durable ont un lien commun, celui de l'amélioration continue. La mondialisation impose aux entreprises un niveau de performance qui induit une plus grande complexité dans leur pilotage particulièrement du fait de leur croissance, de la diversité de leurs activités et des mutations de leurs contextes environnementales (Toudjine, 2013)²⁵. 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 : le développement durable. La logique du développement durable conduit à repenser les modes d'actions publiques traditionnelles. Par la même, elle ouvre un champ d'innovation pour la gestion des ressources humaines qui devra faire preuve d'une certaine imagination pour impulser de nouvelles relations entre les acteurs et les territoires (Lacono, 2004)²⁶. Dans les systèmes culturels favorables au changement, les dirigeants sont à l'affût des fluctuations du contexte et modifient les stratégies et les politiques en conséquence, pour que l'entreprise ne perde pas contact avec le marché, ils privilégient les individus et les processus créateurs de changement et plus particulièrement la capacité de l'encadrement à conduire les réformes. Le rôle de l'innovation dans le développement et notamment ses effets sur la compétitivité sont remarquables et servent d'indice dans la prise de décision des investissements et dans l'installation des entreprises. Son apport est déterminant pour l'évolution de la croissance, l'amélioration de la productivité et la présentation de nouveaux produits. La maîtrise des technologies de l'information et de la communication et le recours aux réseaux sociaux, permettront en effet à cette nouvelle génération de managers, de prendre rapidement connaissance des outils et techniques de gestion les plus performants qu'ils sauront mettre en service de leurs sociétés (Grim ; 2012)²⁷.

3- Analyse pour une perspective de développement des ressources humaines :

Parler des ressources humaines ; ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources ; mais que les hommes ont des ressources. Le développement des talents, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la gestion

des carrières et de la mobilité, deviennent des domaines majeurs d'expertise des DRH (**Perreti, 2015**)²⁸. La maîtrise de la science et de la technologie est une des aspirations majeures et vitales de notre Pays, dans la mesure où elle constitue la principale clé d'entrée dans le monde économique et social. Cette maîtrise, comme il est établi de par le monde, ne peut être générée que dans les institutions de formation (université, instituts de formation, centre de formation professionnelle...) qui doivent être reconnues comme le lieu du savoir, où s'établit une compétence dans un domaine et d'où doit partir son extension ; Avec toutefois, une relation étroite entre les institutions de formation et les entreprises économiques Algériennes. L'impact des nouvelles technologies sur la gestion des ressources humaines est multiforme. Elles favorisent la responsabilité de l'individu qui devient plus responsable de son propre développement. Elles favorisent le repositionnement plus stratégique de la fonction ressource humaine. Elles favorisent l'apprentissage de nouveaux comportements collectifs. Dans ce contexte, l'entreprise considérée dans son sens large est appelée à vivre une importante transition ; le passage de l'ère de production de masse et de l'économie de marché à celle des sociétés de connaissances fondées sur l'information et la communication. C'est un changement complet de paradigme qui va affecter tous les aspects de son fonctionnement (**Lacono, 2004**)²⁹. Pour **Aktouf (2013)**³⁰ à l'avenir et cela devient une nécessité vitale au vu des gâchis dont nous sommes témoins, l'enseignement en management devra être beaucoup plus un enseignement pour le changement que pour la reproduction de l'ordre établi et de ses systèmes ; La qualité managériale d'une entreprise et la qualité de la gouvernance d'un pays sont intimement liées. Force est de constater, à travers les changements que vit le monde actuellement, que seule la production de connaissances appropriées, par les pays eux-mêmes, est capable de leur donner l'autonomie nécessaire à leur survie. Aussi, est-il impératif de penser maintenant à inventer en Algérie, tout ce qui peut y être fabriqué et d'opter pour la fabrication de tout ce qui est inventé ; et permettre ainsi une diversification de notre économie nationale d'autant plus que la chute drastique des prix du pétrole menace sérieusement notre économie. Cependant, pour une concrétisation effective de la diversification économique en Algérie, Il ya une nécessité absolue de développer qualitativement nos ressources humaines et inculquer ainsi la culture du management stratégique dans nos institutions et nos entreprises.

4- Cas pratique : questionnaire ayant trait à la gestion des ressources humaines :

La fonction ressources humaines représente la mobilisation des compétences utiles à l'accomplissement des tâches nécessaires à la production. La connaissance des concepts et outils qui caractérisent le management des ressources humaines d'aujourd'hui est important. Dans ce cadre ; Nous avons élaboré un questionnaire afin de voir si les étudiants en Master de la faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales (**Université de Mostaganem**) s'intéressent à la gestion des ressources humaines. A cet effet, un questionnaire a été distribué à 100 étudiants et étudiantes représentant toutes les filières.

4.1- Le questionnaire :

Tableau 2 : Synthèse des résultats

Question	Choix	Coché	Résultats %
1) La direction des ressources humaines dans une entreprise est elle une fonction stratégique ?	Oui		100%
	Non		
2) Les actions de formation du personnel dans les domaines culturels ; linguistique sont elles nécessaires pour affronter la mondialisation ?	Oui		91%
	Non		9%
3) Le capital humain est l'une des expressions cultes du management moderne en gestion des ressources humaines. D'après vous est-il important pour affronter la mondialisation ?	Oui		100%
	Non		
4) Quels sont d'après vous les critères qui déterminent le niveau des salaires ?	L'ancienneté-		
	l'expérience		50%
	le niveau de responsabilité		
	la compétence		50%
5) Qu'est ce vous appréciez chez un supérieur hiérarchique ?	La compétence		70%
	l'objectivité		15%
	la clarté dans ses explications		9%
	l'exigence		6%
6) Quelle est la chose qui vous motive dans le travail ?	L'intérêt du		

	travail		
	la responsabilité		09%
	les avantages sociaux		
	le salaire		60%
	le statut social		21%
	les conditions de travail		
	les promotions		10%
7) Le recrutement s'organise par le repérage et l'identification des individus susceptibles d'être intégrés dans l'organisation générale en apportant la meilleure configuration professionnelle et individuelle par rapport au poste offert. D'après vous ces critères existent en Algérie ?	Oui		79%
	Non		21%
8) Qu'est qui ne favorise pas la compétence dans l'entreprise ?	Le manque d'expérience		11%
	le manque de savoir faire		
	le manque de confiance en soi		
	le rôle mal défini dans l'entreprise		89%

9) D'après vous existe-t-il une relation entre le monde du travail et l'université en Algérie actuellement ?	Oui		
	Non		90%
10) Est-ce que vous sentez capable d'affronter le monde de l'entreprise ou bien vous souhaiteriez une formation pratique au sein de l'entreprise ?			100%
11) Pensez vous qu'un partenariat est nécessaire dans le domaine de la gestion des ressources humaines avec des institutions Occidentales ou Asiatiques (Chinoises, Japonaises ...).	Oui		76%
	Non		

4.2- Résultats des analyses du questionnaire :

Question N° 1 : L'ensemble des étudiants ont répondu que la direction des ressources humaines dans une entreprise est stratégique. Donc un taux de 100% a été dégagé à travers l'analyse des questionnaires.

Question N° 2 : 91% considèrent que les actions de formation sont nécessaires. Ce qui nous donne une grande majorité qui estime que les domaines linguistique, culturels sont nécessaires pour affronter la mondialisation.

Question N°3 : 100% des étudiants (es) considèrent que le capital humain est primordial pour affronter la mondialisation.

Question N°4 : Nous avons enregistré des réponses égales, quant aux critères qui déterminent le niveau des salaires. C'est-à-dire que 50% ont répondu que c'est la compétence qui détermine le niveau des salaires. 50% ont répondu que le niveau de responsabilité est le critère qui devrait déterminer le niveau des salaires.

Question N°5 : 70% apprécie la compétence comme critère essentielle chez le supérieur hiérarchique. Les 30% des réponses restantes s'orientent vers : l'objectivité, la clarté dans les explications et l'exigence du supérieur hiérarchique.

Question N°6 : 60% des étudiants (es) estiment que le salaire est l'élément essentiel qui motive dans le travail. Les 40% des réponses considèrent que la responsabilité, les promotions, les avantages sociaux constituent des éléments qui apportent une motivation dans le domaine du travail.

Question N°7 : Nous avons enregistré un taux de 79% qui estiment que le recrutement ne s'organise pas par le repérage et l'identification des individus par rapport au poste offert.

Question N°8 : Le rôle mal défini dans l'entreprise est le principal élément qui est

cité lors du sondage. Un rôle mal défini ne favorise pas la compétence d'après les sondés. Presque les 90% des étudiants (es) sont d'accord sur ce point.

Question N°9 : 90% considèrent qu'il n'existe aucune relation entre le monde du travail et l'université. Nous avons enregistré 10% des réponses qui n'apportent aucun avis

Question N°10 : Les avis sont unanimes, l'ensemble des sondés considèrent qu'il faut une formation pratique au sein de l'entreprise.

Question N°11 : L'expérience serait intéressante d'après 76% des sondés. Les 24% restants n'apportent aucune réponse.

4.3 Conclusion sur le sondage : Le taux de retour a été très appréciable et nous a permis de retenir les conclusions suivantes ; Les étudiants et étudiantes s'intéressent au management des ressources humaines. Ils préconisent un partenariat avec des institutions étrangères dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cet état de fait, démontre que le management des ressources humaines constitue un impératif majeur pour les Étudiant(es) de notre faculté.

4.4 - Analyse des résultats : La question centrale de notre problématique était la suivante « En quoi le développement des ressources humaines est-il l'une des clés de réussite de l'entreprise ?

La réponse a été donnée par les résultats du sondage effectué auprès des étudiants (es). En effet, l'analyse du questionnaire nous a permis de constater plusieurs points positifs : la gestion des ressources humaines intéresse les étudiants. L'importance d'un partenariat avec les institutions étrangères dans ce domaine est mise en évidence. La motivation, le monde du travail et l'université ; le recrutement, le salaire, le capital humain, la formation ; la direction des ressources humaines... Toutes ces notions ont été mises en exergue à travers les réponses afférentes au questionnaire. La GRH est donc 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. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise et de ce fait, elle est une des clés de réussite de l'entreprise algérienne.

Conclusion :

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

Pour une dynamique économique capable de faire sortir notre pays 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 harmonieuse. Si nous voulons créer davantage de richesses, si nous voulons doubler ou tripler notre taux de croissance, il faut investir certes dans les équipements pour développer les entreprises, mais il faut également investir dans 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 de nos capacités créatives et de nos capacités compétitives. La reconfiguration de la gouvernance des établissements de la formation pourrait être un levier dans l'amélioration de l'adéquation entre formation et emploi. Aussi ; une présence significative des employeurs au sein des comités pédagogiques et des conseils scientifiques 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.

Les réponses au questionnaire nous ont confortés, en ce sens, nous avons constaté que la problématique afférente au développement des ressources humaines demeure une question prépondérante pour les étudiants(es). Cet état de fait, indique clairement une prise de conscience quant au développement des ressources humaines en Algérie. Cependant, l'existence de la rente pétrolière risque de constituer un frein. Nous pensons que la liquidation de la rente est une donnée impérative. C'est à ces conditions que peut intervenir dans les faits le changement de paradigme vers une économie de marché compétitive créatrice de valeur économique et dont les ressources humaines constitueront le Tallon d'Achille.

Bibliographie:

- (1) - Alary AM ; Lalloup I; Sroussi A (2010) ; Management des organisations; Berti Editions, Alger ; p 60 .
- (2) -Mekideche. M (2008) ; L'économie algérienne à la croisée des chemins. ; Editions Dahlab ; Alger, p 241.
- (3) - Alary AM ; Lalloup I; Sroussi A (2010) : op cit, p 5
- (4) -Mihoubi.S (1998) ; l'Algérie à l'épreuve des réformes économiques. Office des publications universitaires ; Alger, p 40.
- (5) - Lamiri . A (1993) ; Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché ;Editions Presses d'Alger ; Alger, p 45.
- (6) - Ouaret A (2009) ; Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises ; Editions GAL ; Alger ; p 18 .
- (7) - Rezig A (2006) ; Algérie –Brésil- Corée du Sud : Trois expériences de développement ;OPU ;Alger ;p.127.
- (8) -Lamiri. A (2013) : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Editions Chihab ; Alger, p 31.
- (9) -Lakhlef B (2014) : Créateur d'entreprise et dirigeant d'entreprise. Alger-Livres-Editions, p 183.
- (10) -Lamiri. A (2013) : op cit, p 48.
- (11) -Lamiri. A (2013) : op cit, p p 110-117.
- (12) -Djeflat A (2014) : L'intégration économique Maghrébine : un destin obligé. Ouvrage collectif sous la direction de A. Mebtoul et Camille Sari. Editions Anwar El Maarifa, p 146.
- (13) - Smail Seghier ; Journal liberté ; livre blanc sur l'entreprise, 20 juin 2012.
- (14) - Smail Seghier ; op cit,
- (15) -Adler A(2009) ; Le nouveau rapport de la CIA. Comment sera le monde en 2025 ; Editions Robert Laffont; Paris, p 108.
- (16) -Rivas-Micoud M (2007) ; Carlos Ghosn ;24 leçons de management ;Editions Maxima; Paris, p 65.
- (17) -Biales M, Leurin R, Rivaud JL(2007) :L'essentiel sur l'économie. Berti Editions, Alger, p 329.
- (18) - Lakhlef B (2006) : La bonne gouvernance. Edition Dar El Khaldounia, Alger, p 29.
- (19) -Mekideche. M (2008) ; op cit ; p 241 .
- (20) -Khellassi R (2010) ; L'économie d'entreprise contemporaine ; Editions Houma ; Alger, p 2010.
- (21) -Khellassi R (2013) ; le contrôle interne des organisations ; Editions Houma ; Alger ; p 139.
- (22) -Darbelet M, Izard L, Scaramuzza M (2011) ; L'essentiel du management ; Berti Editons ; Alger ; p 237.
- (23) -Busch J Y ; Des ressources humaines aux ressources de l'excellence ; Editions Afnor ; Paris ; 2014, p.35.
- (24) -Djeflat A , op cit, p 435.
- (25) - Toudjine A ; (2013) ;La pratique du contrôle de gestion ; OPU ; Alger ;p11 .
- (26) -Lacono G , (2004) ; Gestion des ressources humaines, Casbah Editions Alger ,p 56.
- (27) -Grim N , (2012) ; Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie ; Casbah Editions ; Alger ; p 162.
- (28) -Peretti JM , Préface de l'ouvrage collectif: intitulé: Un état des ressources humaines dans le contexte algérien, Ouvrage coordonné par le professeur Assya Khat. Editions Dar El Adib, 2015.
- (29) - Lacono G , op cit, p 56.
- (30) - Aktouf O , Halte au gâchis, Editions Arak, Alger , 2015, p 122.