

**LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET
GOUVERNANCE : DES ENJEUX MAJEURS POUR
L'EMERGENCE DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AND
GOVERNANCE: MAJOR CHALLENGES FOR THE EMERGENCE
OF THE ALGERIAN COMPANY**

LAZREG Mohammed, Maître de conférences A, université de sidi bel abbés, Algérie.

GODIH Djamel torqui, Maître de conférences A, université de Mostaganem, Algérie.

Received: 03/07/2018; Accepted: 20/09/2018; Publication: 07/07/2019

Résumé : Le management stratégique 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 et la gouvernance constituent des enjeux majeurs pour l'émergence de l'entreprise algérienne. L'objectif central de notre article est de mettre en lumière que la construction de l'économie de marché en Algérie impose aux entreprises algériennes une efficacité dans le développement des ressources humaines et de la gouvernance et ce, pour faire face à la concurrence nationale et internationale.

Mots-clés : gouvernance, ressources humaines, entreprises algériennes, compétence, formation managériale.

Classification JEL: G32, G34.

Abstract: Strategic management is becoming a necessity and a condition of survival for Algerian companies that are entering an increasingly competitive and turbulent environment. In this context, improving performance through the development of human resources and governance are major challenges for the emergence of the Algerian company. The central objective of our article is to highlight that the construction of the market economy in Algeria requires Algerian companies to be efficient in the development of human resources and governance in order to face the national and international competition.

Keywords: governance, human resources, Algerian companies, skill, managerial training.

Jel Classification Codes : G32 ; G34.

* LAZREG Mohammed, E-mail: m.lazreg222@yahoo.fr

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, 2010). 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). 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. 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, Stroussi, 2010). 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). En d'autres termes ; 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. (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. Parmi les leviers fondamentaux de rupture pour un développement économique harmonieux et une efficacité institutionnelle en Algérie, il y a lieu de mettre en lumière : la gouvernance. Aussi, la gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants ; autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire affirme (Wirtz, 2008).

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 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 (Lamiri, 2013).

Problématique

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

- Quels sont les leviers fondamentaux de rupture à mettre en œuvre pour une contribution des ressources humaines comme levier de pilotage et pour une bonne gouvernance de l'entreprise algérienne ?

L'hypothèse principale de notre article est la suivante

- la construction de l'économie de marché en Algérie dicte aux entreprises algériennes de faire prévaloir un développement harmonieux des ressources humaines et une bonne gouvernance dans les entreprises algériennes et ce, à travers divers leviers fondamentaux à mettre en œuvre.

Objectifs de l'article

Le premier objectif 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.

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 et la bonne gouvernance constituent des préalables et ce, pour inculquer la culture du management stratégique 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. Notre réflexion a pour cadre les défis que représente le développement des ressources humaines et la gouvernance en Algérie et qui constituent un chantier vital pour inculquer la culture du management dans les entreprises algériennes et mettre ainsi l'économie algérienne sur le chemin de la croissance hors hydrocarbures d'une part et d'autre part les craintes de voir les entreprises algériennes rester au bord du chemin eu égard à la mondialisation économique. Dans ce cadre, nous développerons nos analyses personnelles sur la modernisation du management des entreprises algériennes.

Aussi, notre article est structuré en trois axes principaux que nous tenterons de mettre en exergue ci-dessous

1. La gestion des ressources humaines et gouvernance : une approche générale

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).

1.1. La théorie du capital humain et la nouvelle conception de l'entreprise

Il existe, provenant de différents champs de réflexion, des théoriciens qui analysent cette notion et lui donnent une certaine crédibilité. L'économie ou la gestion en prenant le statut de « sciences » ont rendu hégémonique un discours scientiste qui se concentre sur l'efficacité des agents économiques, mais rejette toute dimension relative aux finalités, aux valeurs. L'objet de l'économie est alors, en toutes circonstances de maximiser le résultat ou à l'inverse de minimiser les coûts pour un résultat donné. Pourtant, un courant différent s'est manifesté depuis plusieurs décennies et se renforce progressivement, *Le courant en question* qui dans la perspective d'une stratégie durable de développement replace, le social aux commandes. 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. Toutefois, différents économistes, y ont 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. 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).

1.2. La norme ISO 9001 et les effets sur la gestion des ressources humaines

La norme ISO 9001 constitue la pratique managériale la plus diffusée dans le monde. En décembre 2011, les statistiques de l'évolution des certifications à l'échelle mondiale montrent l'existence des certifications à l'échelle mondiale d'un peu plus d'un million d'entreprises certifiées dans 178 pays : ISO survey 2011 (Daoudi, khiat, montargot, 2015). La norme fait référence aux aspects des ressources humaines dans au moins trois de ses principes de base : le leadership, l'implication individuelle et l'écoute du client. Ensuite, la norme regroupe l'essentiel des exigences relatives aux ressources humaines et aux conditions de travail.

La norme IQSO 9001 recense vingt aspects d'un programme de gestion de la qualité pour les entreprises qui conçoivent, produisent, fournissent et installent des produits : la responsabilité de la direction ; la documentation du système de gestion de la qualité ; les achats ; la conception des produits, la vérification, la formation, les actions correctives.

1.3. Les compétences : levier social de performances et d'innovations

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. 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 (Pallas, Labaki, 2005). 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 algérienne 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. Pour l'entreprise, l'objectif essentiel consiste à maintenir sa compétitivité face à une concurrence toujours plus agressive. Défi qui nécessite une adaptation quasi permanente : Aux variations du contexte économique, aux changements réglementaires, aux mutations technologiques, aux évolutions des métiers, aux attentes des salariés et des clients. (Taskin et Diestrich, 2016) mettent en relief l'enjeu du management est en effet d'obtenir d'autrui qu'il adopte un comportement professionnel qu'il n'adopterait pas spontanément. L'intérêt durable pour la motivation au travail trouve son origine dans le postulat suivant : l'entreprise a besoin de collaborateurs motivés pour atteindre ses résultats. Dès lors la motivation est considérée comme un facteur déterminant de la performance au travail. 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 (Abdelbaki, Delbaki, Ghali, Boudaoud, et al, 2014).

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. 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 (Berrouane, 2010).

1.3.1. Le capital humain

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.

1.3.1.1. Les principaux facteurs de développement

Au sein de la structure, il apparaît que les besoins en termes de capital humain sont croissants :

- 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 (Khelassi, 2010). (Lakhlef, 2014) note que pour faire face aux exigences de son développement l'entreprise utilise une série de facteurs : le capital ; les ressources humaines et financières, la technologie. La combinaison et l'ajustement de ces facteurs sont adaptés à la nature des objectifs recherchés par la direction de l'entreprise. Ces choix stratégiques subissent l'impact positif ou négatif de l'environnement et du marché ; Face à cet environnement et aux exigences du marché qui demandent à l'entreprise de toujours mieux faire donc être la plus performante possible pour ne pas disparaître devant la concurrence ; pour y faire face à ces contraintes, l'entreprise s'appuie sur ces forces et essaye de corriger ses faiblesses.

1.4. Les stratégies bâties sur les compétences dans le cadre de la modernisation managériale

L'année 1989 marque l'arrivée tonitruante d'une nouvelle famille stratégique fondée autour de C. K. Prahalad et G. Hamel (C. K. Prahalad : Professeur à la Business School, Université du Michigan (USA) , G. Hamel : London Business School). Prahalad et Hamel publient, un article, intitulé "les pôles de compétence". De cette série, naîtra un courant conceptuel.

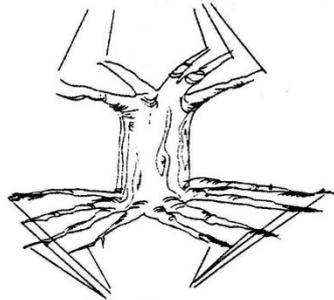
1.4.1. Modélisation des compétences : le cadre théorique

Le concept de compétence dans les sciences de gestion a émergé presque simultanément des domaines du management stratégique et de la gestion des ressources humaines. Ainsi, le management stratégique s'intéresse à la gestion stratégique des compétences Organisationnelles (niveau macro), la Gestion des ressources humaines (GRH) à la gestion des compétences individuelles (niveau micro). Les compétences sont fondamentalement liées à l'expérience accumulée dans le temps et dans l'espace, et confèrent un différentiel fonctionnel à l'entreprise qui en est dépositaire.

1.4.1.1. Les pôles de compétence et l'architecture stratégique

Selon G Hamel et C K Prahalad , le concept de pôles de compétence est fort simple. Chaque entreprise possède un certain nombre de compétences organisationnelles ou technologiques qui reflètent le savoir-faire collectif de l'entreprise et qui peuvent être déployées de manière à offrir des fonctionnalités uniques sur le marché. ; L'originalité du concept et de faire exploser le concept de segmentation stratégique. Désormais, la guerre entre concurrents ne s'effectue plus segment par segment, mais au niveau d'un engagement total, de société à société.

Prahalad et *Hamel*, donne une vision de la stratégie où la société est l'équivalent d'un arbre.



Couples produits- marchés (*)

(*) Pôles de compétence

Source : F. J. Guillard : Stratégie pour une entreprise compétitive. Editions Economica, Paris 1997, p32.

Comme un arbre, une société possède des racines: ce sont les pôles de compétences. La vitalité de l'arbre dépend de la qualité de ses racines. C'est d'elles qu'il convient de se préoccuper. Lorsque les racines sont en bonne santé, la sève monte spontanément dans l'arbre, se répercutant dans ses branches et donnant à l'arbre des fruits abondants et juteux. Les fruits, dans cette métaphore arboricole, sont constitués par les couples produits- marchés de l'entreprise. Les pôles de compétence alimentent des pôles- produits, c'est-à-dire des produits offrant l'ossature de base autour de laquelle se

constitue l'offre de l'entreprise. Chacun de ces pôles- produits génère à son tour une série d'autres produits ou services à destination de marchés voisins. L'agencement complet d'une entreprise en ses pôles de compétence, ses pôles-produits et ses couples produits- marchés est appelé architecture stratégique.

1.5. Les stratégies bâties sur les compétences dans le cadre de l'économie mondialisée

Actuellement, les grandes entreprises, se mondialisent, se délocalisent, s'externalisent, s'atomisent, se dématérialisent, se transversalisent, se tertiarisent, se servicialisent, coalisent, se désocialisent. Nous sommes entrés dans une économie du savoir dans laquelle la carte de la réussite économique se dessine autour de la compétence. Dans le cadre de la stratégie d'entreprise, l'élaboration d'un référentiel des compétences est importante.

1.6. Gouvernement d'entreprise et responsabilité des dirigeants

1.6.1. Une nouvelle gouvernance : un chantier vital pour l'émergence de l'économie algérienne

Actuellement la notion de bonne gouvernance constitue une référence pour expliquer la qualité du développement et de la croissance. Elle est inscrite comme objectif dans la majorité des documents de politique générale ou de plans de développement. Sa qualité est retenue comme l'un des facteurs qui déterminent la réussite d'une économie. Par contre le déficit en gouvernance est accusé d'être la principale cause des échecs et des contre performances.

Le Professeur (D.North, 1990) retient un lien de causalité entre développement et institutions et considère que ce lien agit dans les deux sens. Le développement possède une action positive sur les institutions, la qualité des institutions agit favorablement sur le développement.

Pour (Douglas North, 1990) la réforme des institutions peut conduire à des résultats négatifs si ces réformes sont menées par des gens nuisibles. Par contre, si les réformes sont menées par des productifs, les institutions favoriseront des activités productives. L'amélioration constante du cadre institutionnel doit avoir comme objectif l'amélioration des performances économiques.

2. Les leviers fondamentaux de rupture pour la mise en œuvre d'un développement adéquat des ressources humaines et pour une efficience de la gouvernance des entreprises algériennes

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

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. Selon (Oualet, 2009) 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.

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 estime (Lamiri, 2013).

2.2. Nécessité d'une politique de formation de nouveaux managers en Algérie

Pour (Laurent et Dietrich, 2016) l'entreprise a besoin de collaborateurs motivés pour atteindre ses résultats. La motivation est considérée comme un facteur déterminant de la performance au travail. 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.

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. 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 produisons alors des frustrations et des conflits au lieu d'améliorer les performances (Lamiri, 2013). Tant que le retard dans le domaine des ressources humaines perdure, aucune stratégie économique ne peut nous permettre de décoller.

2.3. La refonte du système de l'enseignement supérieur : condition sine qua non pour l'émergence d'un management efficient

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).

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 (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. 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).

2.4. 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). 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). (Lakhlef, 2006) 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.

2.5. La gestion des connaissances : un processus stratégique pour une émergence de l'entreprise algérienne

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 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. Le management des connaissances s'appuie sur les leviers de succès à savoir, les connaissances incorporées dans les produits et services, les connaissances et compétences humaines au sein de l'entreprise : le capital humain ; les connaissances contenues dans les processus :la structure interne ; la mémoire organisationnelle : la mémoire transactionnelle et enfin les connaissances en tant que biens immatériels : capital intellectuel; cette production de connaissances repose sur des formes d'engagement et d'implication qui font jouer un rôle central à l'initiative.

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).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).

2.5.1. 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.

2.5.2. 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%) (Djeflat, 2014). 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. 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).

2.6. Pour une perspective de développement des rapports universités-entreprises en vue d'une amélioration du management des entreprises en Algérie

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. Cette maîtrise, comme il est établi de par le monde, ne peut être générée qu'à l'université, qui doit être reconnue comme le lieu du savoir, où s'établit une compétence dans un domaine et d'où doit partir son extension. La réflexion, qui sera développée, part du constat de l'absence quasi-totale de relations significatives entre l'université algérienne et les entreprises économiques, et se propose d'indiquer quelques uns des rapports susceptibles de rapprocher ces deux entités. Il y a lieu cependant de noter que notre pays doit affronter deux problèmes redoutables si elle veut assurer son développement économique et l'équilibre de la société. D'une part, des cohortes de jeunes demandeurs d'emploi viennent en masse sur le marché du travail ; mais ces jeunes sont issus d'un système de formation totalement déconnecté du monde de l'entreprise, donc difficilement employables.

L'une des conditions de base reste la mise en place localement d'un réseau de liaisons interactives entre la recherche et l'entreprise. Il faut à cet effet:

- Créer des centres de recherches mixtes entreprise-université pour intensifier les échanges entre les deux secteurs et déterminer les facteurs d'incitations suffisants à leur impulsion ;
- Coordonner la science et la technologie pour éviter l'erreur qui consisterait à dissocier ces deux notions : ce qui reviendrait à admettre l'aberration qu'on pourrait agir sans connaître ou bien inversement de connaître sans agir. Alors qu'en réalité, la science doit servir de base à la technologie (toute technologie a pour fondement une science), la technologie en retour doit fournir à la science l'équipement nécessaire à sa démarche (toute science a pour support des moyens techniques) ;
- Le premier rôle de la recherche est d'étudier pour chaque branche, les technologies existantes et d'opérer le choix qui présente le meilleur rapport coûts/avantages, compte tenu des conditions socio-économiques du pays ;
- Participer à l'adaptation permanente de ces technologies importées, par des techniques propres, ce qui devra conduire à moyen terme, à en créer de nouvelles localement ;

- Prévenir les innovations technologiques par une intervention en terme de "veille", c'est-à-dire en termes de prévision des modifications importantes, susceptibles de se produire à court ou moyen terme, compte tenu de l'évolution observée des connaissances et des techniques ;
- Elaborer de nouvelles connaissances : 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 ; Malheureusement, l'opinion nationale est aujourd'hui unanime pour reconnaître l'incompréhension presque totale entre l'université et l'entreprise, et par conséquent l'inadéquation entre les besoins des entreprises en matière de recherche et les projets développés au sein des laboratoires. Deux préalables importants doivent être réunis :-
- Pour que de tels rapports soient pertinents, voir simplement possibles, il faudra aussi bien renforcer l'autonomie de l'université que réaliser celle, pleine et entière, de l'entreprise ;
- Afin que ces rapports soient permanents et fructueux, il s'agira de créer de véritables liens de réciprocité et de complémentarité, voir de dépendance, entre ces deux types de structures.

3. Questionnaire afférent à la gouvernance et aux ressources humaines

Nous avons entamé une enquête auprès de plusieurs entreprises établies au niveau des Wilayas d'Oran, et de Mostaganem (Algérie). L'enquête en question avait pour but de connaître certes d'une manière générale, les avis des cadres d'entreprises sur la notion de gouvernance et l'impact des ressources humaines sur l'entreprise. A cet effet, un questionnaire a été distribué à une centaine de cadre représentant plusieurs entreprises des wilayas (région) de Mostaganem et d'Oran (Algérie)

3.1. Le questionnaire en question

Questionnaire :

Questions	Réponses	Coché
1 : La direction des ressources humaines dans une entreprise est elle une fonction stratégique ? Oui-Non	Sans avis	11%
	Non	
	Oui	89%
2 : Les actions de formation du personnel	Non	

dans les domaines culturels ; linguistique sont elles nécessaires pour affronter la mondialisation ? Oui-Non	Oui	100%
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-Non	Non	
	Oui	100%
4 : La bonne gouvernance est –elle une nécessité dans une entreprise ? Oui-Non	Sans avis	02%
	Oui	98%
5 : Qu'est ce vous appréciez chez un supérieur hiérarchique ? La compétence-l'objectivité- la clarté dans ses explications- l'exigence	La compétence	100%
6 : D'après vous existe-t-il une relation entre le monde du travail et l'université en Algérie actuellement ? Oui-Non	Non	100%
7 : Est-ce que vous vous sentez capable d'affronter le monde de l'entreprise ou bien vous souhaiteriez une formation pratique au sein de l'entreprise ?	Non	13%
	Oui : je souhaite une formation	87%
8 : Est-ce que la culture managériale et la bonne gouvernance sont elles indispensables ?	Oui	100%
	Non	
9 : La formation au sein de l'entreprise répond elle à vos attentes ?	Oui	51%
	Pas vraiment	38%
	Non	11%
10/ Quelle est votre attitude quant à la concurrence ?,	Favorable	79%
	Défavorable	12%
	Pas d'opinion	9%
11/ Quelles sont vos suggestions pour une émergence de l'entreprise algérienne ?	En quelques lignes.	

3.2. Analyse des réponses :

A la question n°1 : La majorité des sondés ont répondu qu'une direction des ressources humaines constitue une fonction stratégique. Cet état de fait, démontre à notre sens la prise de conscience des cadres d'entreprises quant à l'importance des ressources humaines dans une entreprise.

A la question n°2 : L'ensemble des sondés ont répondu par l'affirmative. Une prise de conscience est à inscrire à l'actif des cadres algériens dans ce domaine. En effet, l'ouverture de l'économie algérienne a mis en évidence l'importance de l'apprentissage des langues d'une part et pour affronter la concurrence, notamment celles émanant des entreprises algériennes.

A la question n°3 : Nous avons constaté que 100% ont répondu par l'affirmative. Cela démontre que les ressources humaines constituent un critère important pour affronter la mondialisation. D'ailleurs en ce sens ; (Lamiri, 2013) note en ce sens : Peu de thèmes réunissent autant de consensus que celui qui a trait au rôle et à l'importance de développement humain dans les succès stories des entreprises et des pays développés ou émergents. Le dénominateur commun de ces réussites consiste à recruter les meilleurs éléments, les développer sans cesse, les maintenir super motivés et utiliser d'une manière optimale leur force de travail mais surtout Leur intelligence.

A la question n° 4 : Les réponses sont unanimes en ce sens ; la bonne gouvernance constitue le fer de lance de l'entreprise. Une feuille de route délimitant le cadre et les principes d'une bonne gouvernance basés sur des réformes visant à corriger les défaillances prioritaires est une nécessité absolue à notre avis.

A la question n° 5 : La compétence est décrite comme le critère principal dans ce cadre. Certes ; La compétence recouvre plusieurs notions, toutefois, nous considérons que les sondés ont mis l'accent sur le savoir faire des dirigeants. D'ailleurs, en tant que modèle, la gestion des compétences s'est diffusé dans la plupart des entreprises quels que soient leur taille et leur secteur d'activité en Occident..

A la question n°6 : 100% considèrent qu'il n'existe aucune relation entre le monde du travail et l'université. Il est impératif en ce sens qu'il puisse avoir une synergie entre l'université et l'entreprise dans ce cadre. Nous pensons, qu'il faudra généraliser les partenariats entre l'université et l'entreprise.

A la question n°7 : Les avis sont presque unanimes, l'ensemble des sondés considèrent qu'il faut une formation pratique au sein de l'entreprise.

A la question n°8 : Dans ce cadre les réponses sont unanimes, ils mettent en évidence la nécessité du développement de la culture managériale et l'efficacité institutionnelle à travers la bonne gouvernance. L'économie de marché ne s'improvise pas. C'est une culture qu'il faut développer ou la

modernisation managériale et l'efficacité en matière de gouvernance sont indispensables.

A la question n°9 : Nous avons constaté qu'une majorité a répondu par l'affirmative. Toutefois, il demeure que c'est insuffisant étant donné que 38% des sondés ne sont pas tout à fait convaincus. Dans ce cadre, il y a lieu à notre avis de développer la culture afférente à la formation et ce, dans tous les domaines.

A la question n°10 : concernant la concurrence 79% des cadres d'entreprises estiment que la concurrence est positive. Cet état de fait dénote que la culture afférente à la culture de l'économie de marché en Algérie est en train de s'installer ou la concurrence est un pilier fondamental

A la question n°11 : La question ayant trait aux suggestions pour une émergence de l'entreprise en Algérie. Les réponses ont été très diverses. Nous pouvons les résumer de la manière suivante : Développement de la formation, développement des ressources humaines, efficacité dans le domaine de la gouvernance, motivation, valorisation des cadres de l'entreprise, partenariat avec des entreprises étrangères performantes pour l'acquisition du savoir faire et de la technologie, Informatisation, développement du marketing, la recherche et développement... Telles sont les réponses que nous avons pu mettre en évidence à travers ce questionnaire.

3.3. Conclusion sur le sondage

Le taux de retour a été très appréciable et nous a permis de retenir les conclusions suivantes : Les cadres d'entreprises s'intéressent au management des ressources humaines et à la gouvernance ; Ils préconisent un partenariat avec des institutions étrangères dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cet état de fait, à notre avis démontre que le management des ressources humaines et la gouvernance constituent un impératif majeur pour les sondés.

Conclusion

Arrivé à la fin de notre modeste contribution à travers notre article, nous tenterons de mettre en exergue 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 bonne gouvernance constitue un levier important pour l'émergence de l'entreprise algérienne ; En effet, la gouvernance d'entreprise doit intégrer les choix d'organisation, le management, le mode de désignation du conseil d'administration ; les relations avec les actionnaires, la nature de la participation des employés, les modalités du contrôle interne... la notion de bonne gouvernance constitue une référence pour expliquer la qualité du développement et de la croissance. Les réponses au questionnaire nous ont confortés, en ce sens, nous avons constaté que la problématique afférente au développement des ressources humaines et la gouvernance demeure une question prépondérante pour les cadres des entreprises. Cet état de fait, indique clairement une prise de conscience quant au développement des ressources humaines et de la gouvernance en Algérie.

Bibliographie

1. Abdebaki B, Benhayia taibi ghalia, Boudaoud S ; et al (2014) : Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ? Editions Dar El Adibh ; Oran, Algérie.
2. Adler A(2009) : Le nouveau rapport de la CIA. Comment sera le monde en 2025 ; Editions Robert Laffont, Paris.
3. Alary Am (2010) : Management des organisations. Berti Editions, Alger.
4. Alary AM ; Lalloup I ; Stroussi A (2010) : Management des organisations. Berti Editions, Alger.
5. Berrouane S (2010): Le management des ressources humaines : études des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines. OPU, Alger.
6. Biales M, Leurion R , Rivaud JL(2007) :L'essentiel sur l'économie. Berti Editions, Alger.
7. Buck JY (2014) : Des ressources humaines aux ressources de l'excellence; Editions Afnor, Paris.
8. Daoudi S, khiat A ; montargot N (2015) : Un état de la fonction ressources humaines dans le contexte algérien. Editions Dar el Adib ; Algérie.
9. Djeflat A (2014) : L'intégration économique Maghrébine : un destin obligé. Ouvrage collectif sous la direction de Mebtoul A et Camille Sari. Oran ; Editions Anwar El Maarifa, Algérie.
10. Guillard FJ (1997) : Stratégie pour une entreprise compétitive. Editions Economica ; Paris.
11. Khellassi R (2010) : L'économie d'entreprise contemporaine. Editions Houma ; Alger.

12. Lacono G (2004) : Gestion des ressources humaines. Casbah Editions ; Alger.
13. Lakhlef B (2010) : Les outils pour bâtir un business plan. Alger-Livres Editions.
14. Lakhlef B (2006) : La bonne gouvernance. Editions Dar El Khaldounia ; Alger.
15. Lamiri. A (2013) : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Editions Chihab ; Alger.
16. Mekideche. M (2008) : L'économie algérienne à la croisée des chemins. ; Editions Dahlab ; Alger.
17. Mihoubi. S (1998) : l'Algérie à l'épreuve des réformes économiques. Office des publications universitaires ; Alger.
18. North D (1990): Institutions, institutional change and Economic Performance Cambridge University Press.
19. Okamba E (2010) : La gouvernance. Une affaire de société. Edition L'Harmattan, Paris.
20. Ouaret A (2009) : Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises. Editions GAL ; Alger.
21. Pallas V, Labaki R (2005) : Management de la banque : risques, client, organisation. Ouvrage coordonné par E Lamarque. Edition Pearson Education ; France.
22. Peretti. JM (2015) : Un état des ressources humaines dans le contexte algérien. Ouvrage coordonné par le professeur Assya Khat. Editions Dar El Adib , Oran ,Algérie.
23. Rezig A (2006) : Algérie –Brésil- Corée du Sud : Trois expériences de développement. OPU ; Alger.
24. Taskin L, Diestrich A (2016) : Management humain. Editions De Boeck, Bruxelles.
25. Wirtz P (2008) : les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise. Editions la découverte ; Paris.