

## **Contribution à une réflexion sur les mesures fondamentales à mettre en œuvre pour une émergence économique en Algérie**

### **Contribution to a reflection on the fundamental measures to implement for an economic emergence in Algeria**

- LAZREG Mohammed : FSECSG, Université de Sidi bel abbés, Algérie, Management, [m.lazreg222@yahoo.fr](mailto:m.lazreg222@yahoo.fr).
- GODIH Djamel torqui : FSECSG, Université de Mostaganem, Algérie, Finance, [godihdjamel@hotmail.fr](mailto:godihdjamel@hotmail.fr)

- Received date: 06/01/2019
- Accepted date: 23/04/2019
- publication date: 18/06/2019

#### **Résumé:**

La chute rapide des cours sur le marché pétrolier international, est venue révéler ; encore une fois ; l'extrême fragilité du système économique Algérien. La construction d'une économie plus diversifiée et moins dépendantes des performances du seul secteur de la production et des exportations d'hydrocarbures est primordiale.

L'économie algérienne a besoin d'une diversification pour annihiler le syndrome hollandais qui caractérise le système économique Algérien. Aussi, des mesures fondamentales s'imposent pour une émergence économique en Algérie.

L'objectif principal de notre article est de mettre en exergue les principaux leviers à mettre en œuvre dans ce cadre.

**Mots clés:** Emergence économique, Mesures fondamentales ; Entrepreneuriat ; collectivités locales ; ressources humaines ; Développement durable ; Bonne gouvernance.

#### **Abstract :**

The rapid fall in prices on the international oil market has come to light; once again ; the extreme fragility of the Algerian economic system. Building a more diversified economy that is less dependent on the performance of the hydrocarbon production and export sector alone is essential.

The Algerian economy needs diversification to annihilate the Dutch syndrome that characterizes the Algerian economic system. Also, fundamental measures are necessary for an economic emergence in Algeria.

The main objective of our article is to highlight the main levers to be implemented in this context.

**Keywords:** Economic Emergence, Fundamental Measures; Entrepreneurship; local communities; human resources ; Sustainable development ; Good governance.

### **Introduction:**

La chute rapide des cours sur le marché pétrolier international, est venue révéler ; encore une fois ; l'extrême fragilité du système économique Algérien. Des fluctuations, somme toute naturelles et prévisibles du marché international d'une matière première ; prennent tout à coup les allures d'une réelle menace, du fait du poids écrasant des hydrocarbures au sein de l'économie. Cette réalité brutale, qui réveille le souvenir d'une crise similaire vécue en 1985 et ses conséquences. Notamment dans les domaines économiques et financiers. Plusieurs années après le douloureux plan d'ajustement structurel du FMI en 1994, c'est encore une fois tout l'édifice économique national qui est exposé aux aléas du marché international d'une matière première. Les entreprises algériennes ne peuvent pas prospérer durablement avec cette épée de Damoclès au-dessus de leur environnement économique. La construction d'une économie plus diversifiée et moins dépendantes des performances du seul secteur de la production et des exportations d'hydrocarbures est indispensable. La diversification économique s'avère 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 la population.

L'Algérie doit engager rapidement une des batailles décisives ; celle donc de passer à une économie productive non rentière et diversifiée.

### **Problématique :**

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

- Quelles sont les mesures fondamentales à mettre en œuvre pour une émergence économique en Algérie ?

**L'hypothèse principale de notre article est la suivante :**

- Plusieurs leviers fondamentaux doivent être mis en œuvre pour une émergence économique en Algérie.

**Objectifs de l'article :**

- Le premier objectif est de mettre en relief un message central : Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la diversification économique. Avec la chute brutale des prix du pétrole, l'économie algérienne a besoin d'une diversification pour annihiler le syndrome hollandais qui caractérise le système économique Algérien.
- Le deuxième objectif est de mettre en exergue que pour une émergence économique harmonieuse et la construction de l'économie de marché en Algérie, il ya lieu de faire prévaloir la culture afférente à la gestion stratégique. Toutefois, cette culture ne saurait être effective ; si certains paramètres bien définis ne sont pas mis en place ; entre autres : Des réformes économiques efficaces ; Un environnement institutionnel et économique adéquat ; L'adaptation du système bancaire et financier aux nouvelles règles de l'économie de marché ; Au rôle dévolu à l'entreprise ; la création de richesse et la diversification de l'économie ; Une politique des ressources humaines qualifiantes, L'émergence d'un système d'enseignement performant ; Une économie fondée sur la connaissance ; Un développement harmonieux des rapports entre le système de formation et la sphère économiques ; Une amélioration du climat des affaires etc.

**Méthodologie :**

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. Dans ce cadre, nous développerons également nos analyses personnelles sur le thème en question. Nous tenterons en fait de mettre en relief certains apports personnels quant à la concrétisation effective pour une émergence

économique harmonieuse en Algérie, qui devient un impératif absolu pour sortir de l'économie rentière.

Notre article est structuré en plusieurs axes que nous tenterons de mettre en lumière ci-dessous.

## **1- Le développement de l'entrepreneuriat en Algérie : un atout majeur pour une émergence de l'économie algérienne**

(Lamiri, 2013)<sup>1</sup> dans ce cadre souligne que les scientifiques sont formels sur un aspect : une variable clé du développement réside dans la qualité et la quantité des entrepreneurs au sein d'un pays. C'est par exemple, la thèse centrale de l'économiste britannique Lewis, prix Nobel d'économie. C'est aussi la position clé d'un des économistes les plus illustres du siècle dernier : l'austro- américain Joseph Schumpeter: Un pays ne peut pas se développer avec peu d'entrepreneurs ou des investisseurs de qualité médiocre. Schumpeter (1950) qui donne la primauté à l'aspect économique de l'entrepreneuriat ne sépare pas l'idée et les initiatives d'un entrepreneur de l'acte d'innover : un entrepreneur est une personne capable de transformer une idée ou une invention, en une innovation réussie. Pour Schumpeter l'innovation peut revêtir quatre formes : introduction d'une nouvelle technologie, introduction d'un nouveau produit, nouvelles sources d'approvisionnement ou composant, nouvelle organisation indique (Lakhlef, 2014)<sup>2</sup>. Toutes les institutions ont besoin de ressources pour fonctionner. Mais seule l'entreprise produit des richesses matérielles dont a besoin la nation pour avancer. Le tissu institutionnel fonctionne avec la richesse produite par l'entreprise. Sans elle, point de sécurité, ni de justice, ni d'éducation et encore moins de dépense sociale ; il n'y aurait point d'Etat. C'est l'entreprise qui fait la puissance d'une nation. En effet, la construction d'une économie plus diversifiée et moins dépendantes

---

<sup>1</sup> Lamiri, A., *La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ?*, Editions Chihab ; Alger, 2013, p.46.

<sup>2</sup> Lakhlef B, *Créateur d'entreprise et dirigeant d'entreprise*, Alger-Livres-Editions, 2014, p.21.

des performances du seul secteur de la production et des exportations d'hydrocarbures est indispensable en Algérie.

### **1.1- L'importance de l'entrepreneuriat dans le cadre de la diversification économique**

(Lakhlef, 2014)<sup>1</sup> met également en relief dans cette optique l'importance de l'entrepreneuriat pour le développement et la croissance d'un pays qui a poussé la majorité des pays à intégrer l'initiation et la formation à l'esprit de création d'entreprise dans le système éducatif.

La culture entrepreneuriale et managériale est à intégrer rapidement dans l'ensemble des institutions en Algérie, notamment dans les institutions de formations afin que l'entreprise algérienne puisse survivre, s'adapter aux changements, à l'environnement et à la compétitivité. Cette culture, qui fait la fierté et la distinction des entreprises des pays industrialisés, où se sont conçues développées et épanouies les techniques managériales. En effet, la culture du risque, du défi, de l'innovation et de la rigueur n'a pas fleuri dans les entreprises algériennes, malgré les sommes importantes consacrées à la formation des managers.

### **1.2- L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les instituts de formation en Algérie : Levier d'action pour une efficacité économique**

Le développement économique et social de l'Algérie dépend entre autres de sa capacité à créer et à développer des produits et services nouveaux. La création d'activité et la création d'entreprise participent pleinement à ce processus. Aussi, l'entrepreneuriat peut faire l'objet d'un enseignement académique en Algérie. De tels enseignements existent de par le monde. La création d'entreprise ne s'improvise pas. La combinaison entre la formation et l'entrepreneuriat est récente. L'entrepreneurship est né dans les universités américaines dans les années soixante, considéré comme un nouveau concept pédagogique et qui consiste à promouvoir sous différentes formes, en particulier

---

<sup>1</sup> Lakhlef B, *Créateur d'entreprise et dirigeant d'entreprise*, Alger-Livres-Editions, 2014, p.61.

dans l'enseignement la démarche à créer sa propre entreprise et surtout créer son propre emploi.

## **2- La gestion efficace des collectivités locales : source de développement économique et de développement durable**

Aujourd'hui, l'espace communal local doit être un terrain pour l'innovation et l'attractivité économique. L'autorité centrale devra accorder plus de pouvoirs aux collectivités locales notamment en matière économique. A travers les pouvoirs qui leurs sont conférés, les élus locaux devraient être en mesure d'innover en matière de fiscalité locale pour drainer plus d'entreprises et promouvoir la création et le développement de zones industrielles. Le développement économique doit passer par le développement local et donc l'approche locale est un impératif majeur pour le développement économique et social.

(Graba ,2000)<sup>1</sup> souligne que les collectivités locales constituent les cellules de base de la nation. Leurs attributions sont très larges et de plus en plus importantes au fur et à mesure que la décentralisation prend corps. Elles sont l'école où s'effectue l'apprentissage de l'exercice des responsabilités politiques.

(Khelil ,2011)<sup>2</sup> note pour sa part que dans le processus de décentralisation, l'Etat moderne doit veiller à accorder aux collectivités locales, toutes les prérogatives et tous les moyens qui leur permettront d'assurer la totale responsabilité de gestion de leurs territoires respectifs (elles seront responsables vis-à-vis des citoyens), tout en sauvegardant l'unicité des politiques et stratégies nationales qui doivent, dans l'intérêt général, transcender les conjonctures locales.

### **2.1- Amélioration de la finance locale : un atout majeur pour le développement économique local**

Les réformes permettront à notre humble avis une amélioration de la fiscalité au niveau de la wilaya d'une part, et d'autre part des répercussions positives en matière financières sur les communes. Cet

---

<sup>1</sup> Graba H, *les ressources fiscales des collectivités locales ?* Enag/Editions, Alger, 2000, p.36.

<sup>2</sup> Khelil A, *la commune dans le défi du management et de l'ingénierie territoriale.* Casbah Editions, Alger, 2011.

état de fait, pourra ainsi booster le financement local et par conséquent agir sur la création de PME au niveau de la wilaya et amorcer ainsi une diversification économique.

## **2.2- La diversification économique : vecteur de développement de l'emploi au niveau de chaque wilaya du pays**

L'emploi constitue le premier fléau de la société algérienne et de la vaste majorité des pays du monde. L'Algérie est capable d'aller vers une croissance à plus de 8% et d'éradiquer progressivement ce phénomène. Il y va de la stabilité économique et sociale du pays affirme (Lamiri ,2013)<sup>1</sup>.

## **2.3- Doter les communes algériennes de pépinières et d'incubateurs**

Un initiateur de projet au niveau d'une commune ne peut maîtriser à la fois les conditions techniques d'une activité et les outils de gestion et de direction d'une entreprise. En fait, chaque métier, fonction ou projet exige un savoir, un savoir-faire. Un promoteur ou un manager ne peut sauf des cas exceptionnels, réunir des compétences dans tous les domaines aussi bien sur le plan technique que sur la plan managérial. Il a besoin d'un soutien, de conseils, d'un complément de formation, d'un accompagnement durant tout le processus de création d'une activité et de lancement et de gestion d'une entreprise. Aussi, les autorités locales doivent mettre en œuvre le système d'accompagnement. En effet, l'accompagnement d'un porteur de projet est primordial.

## **2.3.2- Le rôle de l'élu dans le développement et la création de PME au niveau de la wilaya**

La question de l'intervention économique des collectivités doit être au centre des préoccupations de leurs élus locaux qui doivent : Développer l'infrastructure de leur territoire; Assurer un bon environnement pour attirer les PME; Donner au PME la possibilité d'accès au marché public et au foncier; Garantir le problème de financement ; Assurer la formation professionnelle des dirigeants des PME et leur orientation vers les secteurs cibles; Assurer une main d'œuvre qualifiée; Promouvoir la R&D(recherche et développement)

---

<sup>1</sup> Lamiri. A, op.cit. p.79.

par l'implication des universités; Développer un système d'information au service des PME ; Proposer un régime fiscal et un cadre juridique adaptés au PME...etc.

C'est par un cercle vertueux ouvert à une stratégie de développement, basée sur la création de valeur, de richesse et d'emploi, que les élus doivent s'intéresser aux difficultés économiques d'autant plus que celles-ci représentent un enjeu politique. Ces difficultés économiques devraient être les objectifs ultimes de toute collectivité locale, s'assurant la synergie nécessaire à sa mise en œuvre. En effet, un élu doit être un stratège et un visionnaire au service de sa commune.

#### **2.4- Créations de clubs des entrepreneurs au niveau des communes de chaque wilaya : un atout important pour le développement des entreprises**

Les clubs de promoteurs permettent à leurs adhérents de s'exprimer dans un cadre organisé. Elles constituent des forces de propositions et de revendications en faveur de la PME et assurent leur encadrement en termes d'informations, de formation. En effet, le club des entrepreneurs peut se positionner comme un acteur de développement local. C'est un espace de débat et de concertation afin d'améliorer le climat des affaires au niveau de chaque wilaya, Les clubs en question peuvent avoir également comme objectifs :

- la création d'entreprises et d'emplois par le soutien aux jeunes promoteurs de l'idée jusqu'à la réalisation du projet ;
- la promotion du commerce et de l'industrie par les mises en relation et la prospection du marché ;
- l'organisation de plusieurs séminaires en particulier la formation des jeunes promoteurs ;
- la formation et l'animation de tables rondes et séminaires. Ils seront également des interlocuteurs privilégiés et responsables auprès des autorités locales afin d'améliorer le climat des affaires et évaluer le potentiel du développement et présenter des propositions pour la création par exemple de PME au niveau de la Wilaya. L'ensemble de ces initiatives contribueront à la production de richesses et à sa diversification.

### **3- La valorisation des ressources humaines en Algérie : levier d'action pour une émergence économique**



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 estime (Perreti, 2015)<sup>1</sup>.

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 mettent en évidence (Alary , Laloup, Stroussi ,2010)<sup>2</sup> . 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. 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 souligne (Mekidèche, 2008)<sup>3</sup>. 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 pour une diversification économique.

---

<sup>1</sup> Peretti JM, Préface de l'ouvrage collectif : intitulé : *Un état des ressources humaines dans le contexte algérien. Ouvrage coordonné par le professeur Assya Khiat*. Editions Dar El Adib, 2015.

<sup>2</sup> Alary AM, Lalloup I; Sroussi A. , *Management des organisations*, Berti Editions, Alger, 2010, p.84.

<sup>3</sup> Mekideche. M, *L'économie algérienne à la croisée des chemins*, Editions Dahlab ; Alger, 2008, p.51.

### **3.1- La réforme du système de l'enseignement supérieur : condition sine qua non pour 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 note dans ce cadre (Lamiri ,2013)<sup>1</sup>.

### **3.2- L'enseignement supérieur et sa relation avec la sphère des activités économiques**

La maîtrise de la science et de la technologie est une des aspirations majeures et vitales de l'Algérie, 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 reconnue 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

---

<sup>1</sup> Lamiri. A, op.cit. p.102.

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 effectuer tous les aspects de son fonctionnement note (Lacono, 2004)<sup>1</sup>.

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 (Aktouf, 2013)<sup>2</sup>. 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.

### **3.3- L'économie fondée sur la connaissance (EFC) : un atout important pour l'émergence de l'entreprise algérienne et la diversification économique en Algérie**

(Lamiri, 2013)<sup>3</sup> souligne que 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. Les pouvoirs publics et les opérateurs économiques en Algérie doivent prendre en considération la

---

<sup>1</sup> Lacono G, *Gestion des ressources humaines*, Casbah Editions ; Alger, 2014, p.145.

<sup>2</sup> Aktouf O., *Halte au gâchis*, Editions Arak, Alger, 2013, p.39.

<sup>3</sup> Lamiri. A, op.cit. p.107.

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 indique (Mekideche ,2008)<sup>1</sup>. L'EFC devra 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.

**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.

**3.3.1- 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

<sup>1</sup> Mekideche. M, *L'économie algérienne à la croisée des chemins*, Editions Dahlab ; Alger, 2008, 101.

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%)<sup>1</sup>.

### **3.4- Les compétences : levier social de performances et d'innovation**

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 susceptible 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)<sup>2</sup>. 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 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. Pour l'entreprise, l'objectif essentiel consiste à maintenir sa compétitivité face à une concurrence toujours plus agressive. Défi

---

<sup>1</sup> Collin ; Djeflat A, *L'intégration économique Maghrébine : un destin obligé. Ouvrage collectif sous la direction d'A. Mebtoul et Camille Sari.* Editions Anwar El Maarifa, 2014, p.435.

<sup>2</sup> Pallas V, Labaki R, *Management de la banque : risques, client, organisation.* Ouvrage coordonné par E Lamarque. Edition Pearson Education ; France, 2005, p.138.

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)<sup>1</sup> 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, Ghalia, Boudaoud, et al, 2014)<sup>2</sup>. 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)<sup>3</sup>.

#### **4- L'apprentissage de la démarche de développement durable par l'entreprise algérienne**

---

<sup>1</sup> Taskin L, Diestrich A, Management humain. Editions De Boeck, Bruxelles, 2016.

<sup>2</sup> Abdebaki B, Benhayia taibi ghalia, Boudaoud S ; et al, *Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?*, Editions Dar El Adibh ; oran –Algérie, 2014.

<sup>3</sup> Berrouane S, *Le management des ressources humaines : études des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines*. OPU, Alger, 2010, p.156.

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 met en lumière (Toudjine, 2013)<sup>1</sup>. 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 indique .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

---

<sup>1</sup> Toudjine A, *La pratique du contrôle de gestion* .OPU, Alger, 2013, p.98.

techniques de gestion les plus performants qu'ils sauront mettre en service de leurs sociétés souligne (Grim ,2012)<sup>1</sup>.

#### **4.1- L'innovation et les pôles de compétitivité : levier de pilotage pour une croissance de l'économie algérienne**

L'industrie Algérienne n'est pas compétitive. En fait, les raisons avancées pour justifier la faiblesse de l'industrie sont nombreuses. Toutefois, un constat important peut être dégagé, il s'agit du déficit en matière d'innovation. En effet, l'innovation associée à la recherche sont devenues des enjeux économiques importants et des éléments fondamentaux de la compétitivité d'une économie. Développer la croissance par la mise en commun des moyens d'entreprises innovantes, de recherche et développement, telle est l'ambition des pôles de compétitivité. Dans ce cadre, pour donner à l'innovation toutes ses chances de réussite, l'entreprise algérienne doit travailler en parfaite cohésion avec tous les acteurs nécessaires au développement de l'économie nationales. La mise en avant de facteurs clefs de compétitivité industrielle, au premier rang desquels se trouve la capacité d'innovation par la recherche et développement (R-D) constitue l'enjeu de la politique des pôles de compétitivité qui a été conceptualisée par Michael Porter universitaire à Harvard, sous le nom de : cluster affirme (Bouchagha ,2016)<sup>2</sup>. Il demeure bien entendu que la concrétisation de tels projets exige un niveau de compétences et d'expériences. Il s'agit de donner un nouvel élan à l'industrie algérienne, et tous les secteurs susceptibles d'y contribuer doivent être invités à se rassembler autour d'un pacte productif pour la compétitivité, la croissance et l'emploi et un management stratégique. Le troisième président des USA Thomas Jefferson, a fait observer que le savoir est comme une chandelle : lorsqu'une chandelle en allume une autre, sa propre lumière ne diminue pas, il est donc inefficace de restreindre l'usage du savoir. De telles restrictions ont un cout particulièrement lourd dans la recherche scientifique fondamentale. Mais pour que le savoir soit diffusé librement ; l'Etat doit assumer la responsabilité de financer sa production. C'est pourquoi il joue un rôle

---

<sup>1</sup> Grim N , *Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie*, Casbah Editions , Alger, 2012, p.67.

<sup>2</sup> Bouchagha S, *El Watan Economie* du 24 aout 2016.



fondamental dans la promotion de la connaissance et de l'innovation note en ce sens (Stiglitz ,2010)<sup>1</sup>.

## 4.2- Veille et intelligence économique

Depuis quelques années, avec l'évolution importante d'Internet, la masse d'information disponible est de plus en plus grande et diverse dans tous les domaines. Cette mutation est liée à l'avancement des technologies de l'information et plus particulièrement des télécommunications qui au cours de la dernière décennie, ont bouleversé la façon de travailler, de réfléchir, et de réagir. Toute stratégie de recherche et développement s'appuie sur l'analyse des informations scientifiques et techniques dont l'entreprise a besoin pour sauvegarder, optimiser et enrichir son patrimoine immatériel met en évidence (Bernaoui, 2016)<sup>2</sup>; Aussi, l'intelligence économique constitue un outil de management au service de la stratégie qui permet par l'analyse de la problématique, de la définition des besoins, la recherche ; le traitement et l'exploitation d'informations. Dans ce cadre, il serait judicieux de prévoir la création d'un organe central qui sera chargé d'élaborer ; à la lumière des exigences mouvantes de l'économie mondiale, des outils, des méthodes ; des analyses, des scénarios dans les domaines jugés prioritaires dans la gouvernance et du développement durable tant au niveau de l'Etat, qu'au niveau de l'entreprise algérienne.

## 4.3- La recherche et développement (R-D)

C'est au travers de cette activité que se diffuse le progrès technique, source de développement, de diversification économique et de progrès de sociétés contemporaines. La rupture technologique qui vient d'intervenir sous l'effet de la révolution du numérique et de celle de la biotechnologie est née de la recherche et développement (R-D) mais influence profondément son avenir. La recherche et développement est le processus rationnel qui assure le passage de la connaissance à la réalisation technique. L'aboutissement du processus de recherche et développement modifie profondément l'orientation de l'entreprise, sa position dans un environnement concurrentiel, c'est-à-dire sa

---

<sup>1</sup> Stiglitz Joseph E, *Prix Nobel d'économie: Le triomphe de la cupidité. Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla*, Editions LLL, Paris, 2010, p.156.

<sup>2</sup> Berrouane S, op.cit. p.169.

stratégie. Selon les chiffres publiés par les institutions comme l'OCDE, le FMI, la banque mondiale, le total des investissements consacrés en matière de recherche et développement dans le monde se situe pour 2012 autour de 1402 milliards de dollars : les USA se prévalent de la première place avec 436 milliards de dollars, dont 280 milliards de dollars injectés par le secteur privé. La chine a réussi à se placer à la deuxième place, avec 199 milliards de dollars souligne (Bensalhi ,2013)<sup>1</sup>.

#### **4.5- 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. 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 (Daoudi, khiat, montargot, 2015)<sup>2</sup>.

#### **5- La bonne gouvernance : pilier central pour un développement de l'économie algérienne**

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

---

<sup>1</sup> Bensalhi. M. , *Le monde en crise, les dérives de la finance*, Casbah Editions ; Alger, 2012, p.99.

<sup>2</sup> Daoudi S, khiat A ; montargot N, *Un état de la fonction ressources humaines dans le contexte algérien*, Editions Dar el Adib ; Algérie, 2015, p.73.

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 (Okambo, 2010)<sup>1</sup>. 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. 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, note (Lamiri, 2013)<sup>2</sup>.

### **5.1- La gouvernance économique et financière**

A ce titre (Mihoubi ,1998)<sup>3</sup> souligne qu'une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant, performant et ouvert. L'une ne va pas sans l'autre. Les pays développés nous offrent le meilleur exemple de cette parfaite osmose.

Afin de s'adapter à l'évolution de l'environnement économique, les banques doivent entreprendre un certain nombre d'actions : L'amélioration de la qualité de service et de l'image de marque ; La poursuite d'une politique d'octroi de crédits sains et rentables ; Une dynamisation de la relation banque-entreprise ; Susciter la création de sociétés de « capital risque » et de leasing d'une part, et d'un fonds de développement des investissements afin de pallier l'insuffisance de l'autofinancement des investisseurs ; Assister les entreprises en

---

<sup>1</sup> Okamba E , *La gouvernance. Une affaire de société*, Paris ; Edition L'Harmattan, 2010.

<sup>2</sup> Lamiri. A, op. cit. p.159.

<sup>3</sup> Mihoubi.S, *l'Algérie à l'épreuve des réformes économiques*, OPU ; Alger, 1998.

matière de : restructuration, d'ingénierie financière ; L'amélioration de la qualité et de la célérité dans le traitement des opérations ; L'optimisation de l'outil informatique ; La formation du personnel...L'extension du réseau bancaire. Toutes ces mesures vont permettre à l'entreprise algérienne d'investir et par ricochet de se diversifier.

### 5.1.1- Les banques comme unique moyen de financement

En Algérie, le financement des entreprises se fait quasiment par le biais des crédits bancaires, ce qui constitue un frein pour la prise en charge de tous les projets. Le crédit bancaire ayant des limites qui sont fixées à travers entre autres, les ratios de solvabilité, de liquidité et de division des risques, il est clair que les banques algériennes ne pourront supporter seules le financement de l'économie.

### 5.1.2- Tableau ayant trait au marché du crédit bancaire en 2013 (Montants exprimés en milliards de Dollars.)

	Nomb re d'age nces	Ressour ces collecté es	Montan ts des crédits	CM LT	Crédit s au secteu r Public	Crédits au secteur privé
Banques Publiques	1094	86,6	57,1	42	36	21,5
Banques Étrangères	315	13,4	8,9	3		8,5
Total	1409	100	66	45	36	30

**Source :** Benachenhou A (2015) : L'Algérie. Sortir de la crise. Editions Ed Diwan ; p 226-228

- En 2013, le secteur bancaire compte 1409 agences ; soit un guichet pour 25600 habitants contre 1 pour 7437 habitants en Tunisie.
- Le réseau des banques publiques comprend 1094 agences : 78%.
- Les banques étrangères disposent de 315 agences : 22%.
- Les crédits distribués par les banques publiques (57,1 milliards de dollars) se décomposent en crédits à court terme

(12 milliards de dollars), crédits à moyen terme (13 milliards de dollars) et crédits à long terme (32 milliards de dollars pour le financement de projets d'investissement notamment, mais pas uniquement dans les secteurs de l'énergie et de l'eau).

- Les banques publiques assurent la totalité du financement long du secteur public ; soit environ 31,2 milliards de dollars. Elles ont un encours de crédit sur le secteur privé d'environ 21 milliards de dollars et restent la principale source de crédit au secteur privé (Benachenhou, 2015)<sup>1</sup>.

### 5.1.3- Nécessité d'un marché financier performant en Algérie

(Nouioua ,2017)<sup>2</sup> souligne qu'un marché financier ne s'improvise pas. Il se constitue graduellement dans la mesure où les dispositions à prendre sont menées d'une manière judicieuse de façon à accroître les transactions tout en les rendant attractives aussi bien pour ceux qui font l'offre que pour ceux qui font la demande. En devenant actif le marché financier fournira de nouveaux instruments financiers susceptibles de drainer vers les entreprises, l'Etat ; les institutions publiques de substantielles ressources. Celles-ci, alors qu'elles étaient inutilisées ou mal utilisées, vont ainsi servir à développer les activités au profit de l'économie nationale. Les marchés financiers permettent l'organisation optimale des transferts entre prêteurs et emprunteurs, en garantissant que ceux-ci s'effectuent au juste prix et à moindre cout : efficacité organisationnelle. Mais pour que des agents : individus, sociétés, banques acceptent de prêter des fonds, il faut qu'ils puissent en tirer une certaine rémunération car ils renoncent à disposer de leur argent sur la période du *prêt* (Burlaud ,Thauvron , Varch, 2007) . (Carroué ,2015)<sup>3</sup> indique pour sa part que les marchés financiers sont organisés juridiquement, techniquement et économiquement en systèmes par de grands acteurs : Etats, banques, assurances ; fonds... par leurs pouvoirs de décision, leurs exigences, leurs critères et au final, leur action ; ils contribuent à remodeler en permanence à leur

---

<sup>1</sup> Benachenhou, *L'Algérie : sortir de la crise*, El Diwan, Alger, 2015, p.68.

<sup>2</sup> Nouioua B, *Le dinar algérien. Passé et présent*. Alger ; Editions Casbah, 2017, p.124.

<sup>3</sup> Carroué L, *La planète financière : capital, pouvoirs, espace et territoires*, Paris ; Editions Armand, 2015, p.201.

profit l'espace mondial en intervenant sur les différents marchés spécialisées des capitaux : monnaies et devises, actions, dettes ; matières première...Au total ; ils pilotent et organisent largement et concrètement par leurs stratégies la vie quotidienne et l'action journalières de milliards d'individus ; parfois jusque dans les espaces les plus reculés de la planète.

#### **5.1.4- La bourse des valeurs mobilières : instrument de croissance et de diversification économique**

(Mishkin, Bordes, Haut cœur, Labarthe , 2007)<sup>1</sup> mettent en évidence que les marchés financiers qui fonctionnent bien sont un facteur clé dans la production d'une croissance économique élevée, alors que les marchés inefficaces sont une des raisons pour lesquelles de nombreux pays dans le monde restent pauvres. Les activités sur les marchés financiers ont également des effets directs sur la richesse individuelle, et le comportement des entreprises et des consommateurs, et sur les fluctuations économiques.

La bourse constitue un site économique et financier important pour jouer un véritable rôle dans le passage de l'économie d'endettement vers une économie régulée par le marché estime pour sa part (Bouzar , 2010)<sup>2</sup> .Les opérations boursières en Algérie peinent à décoller et à jouer le rôle qui leur incombe. Une économie de marché, au fur et à mesure que le développement économique s'approfondisse, la place boursière prend de l'ampleur. Le rôle économique d'une place boursière est important. En plus de permettre le financement du développement des entreprises, une bonne place boursière constitue un lieu où s'évalue la qualité managériale des entreprises et la vigueur macroéconomique du pays. L'Algérie a besoin d'ériger une place boursière qui finance l'économie productive. Le marché financier dans sa configuration actuelle ne s'adresse à travers son compartiment obligataire qu'aux grandes entreprises. Les petites et moyennes entreprises, en l'absence d'une instrumentation appropriée qui leur est

---

<sup>1</sup> Mishkin F, Bordes C, Haut Cœur PC et al, *Monnaie, Banque et marchés financiers*. Paris ; Editions nouveaux horizon, 2008, p.98.

<sup>2</sup> Bouzar C, *Systèmes financiers : Mutations financières et bancaires et crise* , Alger, Editions El Amel, 2010.

dédiée, ne disposent pas de beaucoup d’alternatives pour mobiliser les financements nécessaires à leur création ou développement. Et pourtant les PME sont les vecteurs de la croissance en termes d’emploi, de valeur ajoutée. Le management est l’arme la plus redoutable et la plus efficace que les nations modernes utilisent

### 5.1.5. Tableau mettant en relief les indicateurs de la bourse d’Alger au 31/12/2017

Capitalisation boursières	42,69 milliards de Dinars
Nombre de sociétés cotées	05
Rendement net des actions cotées	Entre 5,83% et 10.98%
Encours des obligations du trésor public	398,42 milliards de dinars
Evolution de l’indice : Dzair Index	<ul style="list-style-type: none"> <li>• +26,17% depuis sa création le 03/01/2008.</li> <li>• - 2,43% du 01/01/2017 au 31/10/2017.</li> </ul>
PER (Price-earning ratio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biopharm : 5,06%</li> <li>• Alliance assurances : 5,64%</li> <li>• Saidal : 5,77%</li> <li>• EGH Chaine El Aurassi : 9,31%</li> <li>• NCA Rouiba : 19,50%</li> </ul>
Nombre d’investisseurs en bourse	Plus de 13300 investisseurs

**Source :** El Watan Economie du 6 novembre 2017.

- La capitalisation boursière demeure faible, le nombre d’entreprises cotées également ;
- La bourse constitue une alternative aux financements bancaires dans la conjoncture actuelle. D’où la nécessité pour la bourse de recourir à ce mode de financement et redynamiser ce marché. Toutefois, le lancement d’un compartiment dédié au financement des petites et moyennes entreprises : PME en 2012 n’a

pas changé la situation, ce qui fait qu'aujourd'hui, les entreprises ne se bousculent toujours pas à la bourse.

Les banques sont plus regardantes face au stress de liquidités. Une opportunité à saisir par la bourse pour assurer le décollage des entreprises afin de jouer un rôle dans le financement de l'économie nationale et réussir au final son intégration comme un mécanisme incontournable dans les circuits de mobilisation de l'épargne vers la sphère productive.

## **5.2- La contribution des banques comme levier de pilotage pour un développement économique**

Le rôle des banques dans les opérations financières est très important :

- Elles sont les conseillers éclairés et écoutés des émetteurs et épargnants ;
- Vis-à-vis des émetteurs, les banques précisent avec les sociétés les plans de financement qui leur sont proposés ; elles orientent leurs clients vers tel type d'opération adaptée à leurs besoins. Elles mettent au point la formule retenue ;
- Vis-à-vis des épargnants : transmissions d'informations, centralisations et diffusions de renseignements économiques ou boursiers, suggestions de placement sont les principales formes du rôle de conseiller tenu par les banques ;
- Les banques sont également des intermédiaires entre l'offre et la demande de capitaux à long terme
- Intermédiaires naturels entre offre et la demande de capitaux à long terme, les banques ont un rôle important à jouer sur le marché financier, dans le placement et l'émission de valeurs mobilières et pendant la durée de la vie des titres ; c'est par elles que se nouent les rapports entre émetteurs et épargnants. A cet effet, les banques ont constitué des services spécialisés dont l'importance et l'appellation varient selon les établissements : affaires financières, services des titres et services de la bourse en Occident.

## **6- Les autres mesures à mettre en œuvre pour lutter contre le syndrome hollandais qui caractérise l'économie algérienne**



Il s'agit entre autres :

- De la libéralisation de l'acte d'investir, il doit être libre et n'est soumis à aucune autorisation ou agrément. Les pouvoirs publics doivent afficher les branches ou filières considérées comme stratégiques ou la partie algérienne est obligatoirement majoritaire. D'autre part ; la réforme en profondeur du système de régulation et d'encouragement de l'acte d'exportation s'avère d'une nécessité vitale. A cet effet, les pouvoirs publics doivent mettre en place les bases d'un véritable droit économique cohérent et incitatif pour la création de richesses. La réduction du champ de l'informel est à prendre en considération : Il y a lieu de prendre des mesures urgentes avec des réponses concrètes aux besoins des personnes qui agissent dans ce secteur. Une Refonte des politiques du marché du travail pour encourager l'emploi formel est indispensable.

## **6.1- Amélioration du climat des affaires : un chantier vital en Algérie**

### **6.1.1- La bureaucratie : un mal qui détruit l'économie algérienne et ne permet pas son développement**

Nous sommes régulièrement très mal situés dans les différents classements internationaux sur le climat des affaires. Les causes sont nombreuses. Nous en retiendrons une qui fait l'unanimité, à savoir la bureaucratie. Le management moderne a produit également des thérapies efficaces contre ce fléau. La bureaucratie étouffe un pays ; lorsqu'un certain nombre de conditions existent. La première est de loin la plus importante est l'absence de management dans nos institutions administratives. On ne travaille pas avec des plans, des procédures, des évaluations de résultats, des tableaux de contrôle ; les personnes sont mal payés, démotivées. L'économie de marché nécessite des fonctionnaires experts et non des bureaucrates note dans ce sens (Lamiri ,2013)<sup>1</sup>.

### **6.1.2- Classement annuel de l'Algérie par les institutions spécialisées : FMI, BANQUE MONDIALE**

---

<sup>1</sup> Lamiri. A, op.cit. p.36.

La banque mondiale publie annuellement le Doing Business qui est un rapport qui offre des informations sur le climat des affaires par pays. Selon l'indicateur : facilité de faire les affaires : l'Algérie occupait en 2004 : la 136 place, la 148 place en 2012 et la 156 place en 2017 ; En outre, le délai moyen de création d'une entreprise est estimé à plus de 20 jours en Algérie et de 8, 3 jours dans les pays de l'OCDE. Que faire pour améliorer le climat des affaires ? Beaucoup d'experts, notamment ceux des institutions internationales FMI, Banque Mondiale... recommandent en premier lieu des réformes structurelles, des réformes qui visent des mesures en profondeur, voire radicales des règles de fonctionnement de l'économie pour corriger les déséquilibres, créer de meilleures conditions de relance de la croissance et réduire l'endettement souligne (Lakhlef, 2014)<sup>1</sup>.

## **6.2- Le renforcement de la diplomatie économique et l'internationalisation des banques et des entreprises algériennes : un vecteur stratégique de diversification économique**

La diplomatie algérienne peut contribuer à l'internationalisation de l'entreprise algérienne et donc au développement des exportations hors hydrocarbures. Il s'agit en ce sens de la diplomatie économique et commerciale comme outil intermédiaire entre la diplomatie et l'intelligence économique qui peuvent servir de vecteur d'accès à l'information économique et commerciale. Celles-ci sont censées être utilisées par les entreprises exportatrices dans l'adaptation de leurs produits au marché international visé. Certes, il ya des entreprises algériennes qui arrivent à exporter sans pour autant avoir recours à la diplomatie. Cependant, ils sont rares par rapport au tissu existant et la plupart d'entre eux le font occasionnellement. Afin que les entreprises algériennes puissent booster et organiser leurs exportations ; il leur faut notamment des informations économiques et commerciales qui peuvent être fournies par la diplomatie algérienne sur tel ou tel pays. Cela aidera le potentiel exportateur à mieux choisir son marché cible et du coup à mieux le pénétrer. Une fois la diplomatie économique orientera la stratégie de développement économique du pays, reste donc à l'exportateur, en situation d'arracher un marché, de négocier les clauses du contrat.

---

<sup>1</sup> Lakhlef B, op.cit. p.87.

### **6.3- Les énergies recouvrables en Algérie : un secteur à prendre en compte**

Après avoir exploité ses gisements de pétrole et de gaz pendant plus d'un demi siècle ; l'Algérie peine à maintenir son niveau de production tant pétrolier que gazier, la satisfaction de l'approvisionnement énergétique du pays finira par accuser un déficit progressif si les choses continuent à évoluer comme elles l'ont fait jusque-là. La seule alternative durable serait de diversifier l'économie en développant les nombreuses ressources non exploitées ou sous exploitées du pays mais une telle solution négligée ne sera pas prête avant très longtemps. Entre temps ; le pays sera confronté à une longue et difficile période intermédiaire sans ressources financières suffisantes.

(Chitour, 2003)<sup>1</sup> souligne que l'Algérie recèle d'énormes richesses, les énergies renouvelables n'ont pas connu le développement que permet leur disponibilité, et qu'impose leur importance pour le développement économique et social. Plusieurs raisons plaident en faveur d'un développement des énergies renouvelables, entre autres : Elles permettent un développement durable du fait de leur caractère inépuisable, et de leur impact limité sur l'environnement et contribuent à la préservation de nos ressources fossiles.

### **6.4- Les pays émergents sont-ils la solution pour l'Algérie dans le domaine économique?**

L'Algérie peut-elle compter sur les pays émergents pour se développer et diversifier son économie ? Ces pays, et notamment la chine ; ont fait une percée remarquable dans le commerce extérieur algérien au cours des dix dernières années. Les pays émergents sont une source potentielle formidable de capitaux et de technologies susceptibles de transformer en bonne partie les conditions de spécialisation et de croissance du pays. Afin de déterminer leur potentiel d'investissement en Algérie, il faut identifier l'offre technologique des principaux pays et la comparer aux besoins algériens actuels et à venir. A cet effet, (Benachenhou, 2015)<sup>2</sup> met en

---

<sup>1</sup> Chitour C, *Pour une stratégie énergétique à l'horizon 2030* .OPU, Alger 2003.

<sup>2</sup> Benachenhou, op.cit. p.146.

exergue l'offre technologique des pays émergents qui peut couvrir des pans du marché algérien par des investissements directs de ces pays, Il s'agit en l'occurrence :

	<b>Chine</b>	<b>Inde</b>	<b>Brésil</b>	<b>Corée du sud</b>	<b>Turquie</b>
Agriculture		Engrais Semences	Sucre, soja Tabac Café, viandes		Coton, fruits
Minerais	Terres rares	Diamant	Fer		
Energie	Nucléaire civil Forage Electrosol aire	Charbon Services pétroliers	Biocarb urants Offshor e	Nucléaire civil Energies Nouvelles Services pétroliers	
Electronique	ECS			ECS	
Transport Aéronautique	Avions TGV, bateaux		Avions	Autos Electriques TGV, bateaux	
Informatique	ECS	ECS	ECS	ECS	
Télécoms	ECS	ECS	ECS	ECS	
Médicaments	Générique	Générique	Equipe ments et services	Générique	
Nanotechnol ogies	En progrès	En progrès	En progrès	En progrès	
Construction	Equipeme nts et services		Equipe ments et services	Equipemen ts et services	Equipemen ts et services
Autres services	Formation supérieure			Formation supérieure	Tourisme

**ECS: équipements, composants, services.**

**Source :** Benachenhou A (2015) : L'Algérie. Sortir de la crise.  
Editions Ed Diwan ; p 245

L'Algérie a donc un intérêt majeur à examiner les offres technologiques des pays émergents et d'attirer les investissements de ces pays dans les secteurs identifiés. Cela n'exclut évidemment pas l'attraction des investissements des autres pays chaque fois qu'un intérêt mutuel est identifié.

### **Conclusion :**

Arrivé à la fin de notre modeste contribution à travers notre article, nous tenterons de mettre en exergue nos principaux résultats.

L'émergence de l'économie en Algérie, dictent aux entreprises algériennes de faire prévaloir la culture afférente à la gestion stratégique. Toutefois, cette culture ne saurait être effective ; si certains paramètres bien définis ne sont pas mis en place ; entre autres : Des réformes structurelles économiques ; Une efficience institutionnelle ; L'adaptation du système bancaire et financier aux nouvelles règles de l'économie de marché ; Au rôle dévolu à l'entreprise ; la création de richesse et la diversification de l'économie ; Une politique des ressources humaines qualifiantes. Nous mettons l'accent sur l'entreprise algérienne, car c'est le lieu de création de richesse. A cet effet, l'entreprise algérienne doit mettre en œuvre un système d'innovation et de bonne gouvernance, un système de management, et de performance globale, une lisibilité économique avec une transparence et crédibilité. A cet effet, les pouvoirs publics doivent mettre en place les bases d'un véritable droit économique cohérent et incitatif pour la création de richesses. Enfin, le développement d'une économie fondée sur la connaissance ; la veille et l'intelligence économique, la recherche et développement ; une politique axée sur les énergies renouvelables constituent également des leviers fondamentaux pour que l'économie algérienne puisse entrer dans l'ère du développement et de la diversification de son économie.

### **Références et citations :**

- 1- Aktouf O., *Halte au gâchis*, Editions Arak, Alger, 2013.
- 2- Alary AM, Lalloup I; Sroussi A. , *Management des organisations*, Berti Editions, Alger, 2010.

- 3-Abdebaki B, Benhayia taibi ghalia, Boudaoud S ; et al, *Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* , Editions Dar El Adibh ; oran –Algérie, 2014.
- 4- Benachenhou, *L'Algérie : sortir de la crise*, El Diwan, Alger, 2015.
- 5- Bensahli. M. , *Le monde en crise, les dérives de la finance*, Casbah Editions ; Alger, 2012.
- 6- Bernaoui R., *Veille et intelligence économique. Quelle problématique pour un système d'information en Algérie ?* , OPU ; Alger, 2016.
- 7- Bouchagha S, *El Watan Economie* du 24 aout 2016.
- 8- Bouzar C, *Systèmes financiers : Mutations financières et bancaires et crise* , Alger, Editions El Amel, 2010.
- 9- Berrouane S, *Le management des ressources humaines : études des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines*. OPU, Alger, 2010.
- 10- Chitour C, *Pour une stratégie énergétique à l'horizon 2030* .OPU, Alger 2003.
- 11- Carroué L, *La planète financière : capital, pouvoirs, espace et territoires*, Paris ; Editions Armand, 2015.
- 12- Collin ; Djeflat A, *L'intégration économique Maghrébine : un destin obligé. Ouvrage collectif sous la direction d'A. Mebtoul et Camille Sari*. Editions Anwar El Maarifa, 2014.
- 13- Daoudi S, khiat A ; montargot N, *Un état de la fonction ressources humaines dans le contexte algérien*, Editions Dar el Adib ; Algérie, 2015.
- 14- Grim N , *Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie*, Casbah Editions , Alger, 2012.
- 15- Graba H, *les ressources fiscales des collectivités locales ?* Enag/Editions, Alger, 2000.
- 16- Khelil A, *la commune dans le défi du management et de l'ingénierie territoriale*. Casbah Editions, Alger, 2011.
- 17- Mihoubi.S, *l'Algérie à l'épreuve des réformes économiques*, OPU ; Alger, 1998.
- 18- Lacono G, *Gestion des ressources humaines*, Casbah Editions ; Alger, 2014.

- 19- Lakhlef B, *Créateur d'entreprise et dirigeant d'entreprise*, Alger-Livres-Editions, 2014.
- 20- Lamiri. A, *La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ?*, Editions Chihab ; Alger, 2013.
- 21- Mekideche. M, *L'économie algérienne à la croisée des chemins*, Editions Dahlab ; Alger, 2008.
- 22- Mishkin F, Bordes C, Haut Cœur PC et al, *Monnaie, Banque et marchés financiers*. Paris ; Editions nouveaux horizon, 2008.
- 23- Nouioua B , *Le dinar algérien. Passé et présent*. Alger ; Editions Casbah, 2017.
- 24- Okamba E , *La gouvernance. Une affaire de société*, Paris ; Edition L'Harmattan, 2010.
- 25- Pallas V, Labaki R, *Management de la banque : risques, client, organisation*. Ouvrage coordonné par E Lamarque. Edition Pearson Education ; France, 2005.
- 26- 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.
- 27- Stiglitz Joseph E, *Prix Nobel d'économie: Le triomphe de la cupidité. Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla*, Editions LLL, Paris, 2010.
- 28- Stephany D, *Développement durable et performance de l'entreprise*, Editions Liaisons ; Paris, 2003.
- 29- Toudjine A, *La pratique du contrôle de gestion* .OPU, Alger, 2013.
- 30- Taskin L, Diestrich A, *Management humain*. Editions De Boeck, Bruxelles, 2016.