

# Le développement des ressources humaines en Algérie: Un chantier vital pour inculquer la culture du management stratégique dans les entreprises algériennes

Djamel GODIH/Université de Mostaganem/ Algérie

## Résumé

*Strategic management has become a necessity for the survival of Algerian companies in a context marked by instability and fierce competition. In such conditions the improvement of performances through human resource development has become a pressing imperative. The object of this article is to shed light on the importance of human resources, being a major element in the success of company strategy. The conclusions of the research are*

*- strategy enhances performance because it allows action that is aware of context and internal aspects to foster a competitive edge*

*- Strategy must take into account certain conditions to continue to be source of performance. It should not be rigid and must respond to the human being.*

*The improvement of human resources continues to be a major necessity for Algerian companies*

## ملخص

يشكل التسيير الاستراتيجي عنصرا وشرطا أساسيا لضمان بقاء الشركات الجزائرية في محيط يسوده التنافس.

في هذا السياق تحسين الأداء من خلال تطوير الموارد البشرية أصبح واجبا رئيسيا علي الشركات الجزائرية.

الهدف الأساسي الذي يركز عليه موضوع البحث المندرج ضمن هذا المقال هو تسليط الضوء علي أهمية الموارد البشرية التي تمثل ركيزة مهمة لنجاح استراتيجية المؤسسة.

## INTRODUCTION:

Le management en tant que culture de gestion visant à l'usage optimal des moyens de production de l'entreprise est imposé par l'environnement institutionnel, politique et social, ce n'est pas seulement une addition de techniques neutres choisies en toute liberté par le manager et valides dans tous les contextes économiques et sociaux et sous tous les cieux. En effet, avant de se lancer dans le processus de réflexion stratégique qui nécessite la mobilisation de tous les acteurs. La gestion des ressources humaines 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.<sup>1</sup> Il faut reconnaître que l'entreprise algérienne, même autonome, recevait peu de signaux de son environnement, l'incitant à utiliser au mieux ses ressources internes pour survivre, mais également pour mériter le statut social qu'impose son rôle utile de producteur de biens nécessaires à la communauté. Cette entreprise n'a pas pu développer en elle, cette culture managériale, 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 nos entreprises, malgré les sommes importantes consacrées à la formation des managers. Le pilotage des compétences constitue le cœur de toute la stratégie du management des ressources humaines. La gestion des compétences dans le cadre de la stratégie d'entreprise, appelle une remise en cause permanente des connaissances. Actuellement, les grandes entreprises, se mondialisent, se délocalisent, s'externalisent... Nous sommes entrés dans une économie de savoir dans laquelle la carte de la réussite économique se dessine autour de la compétence. L'amélioration des performances par le développement des ressources humaines s'avère donc un impératif majeur pour les entreprises algériennes. La gestion de la qualité en entreprise accorde une importance primordiale à la formation et à la qualification. La réussite d'une démarche qualité est conditionnée par la concrétisation de trois conditions : le savoir, le savoir-faire, les compétences organisationnelles. Il appartient donc, aux dirigeants de l'entreprise algérienne de repérer les compétences non seulement sur le plan technique, mais aussi sur le plan de l'organisation, de les évaluer, les valider ; les faire évoluer et de les stimuler. La chute rapide des cours sur le marché pétrolier international, est venue révéler ; encore une fois ; l'extrême fragilité de notre système économique. 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 notre économie. Cette réalité brutale, qui réveille le souvenir d'une crise similaire vécue en 1985 et des conséquences dévastatrices qu'elle a engendré au plan politique, économique et social, nous interpelle tous, citoyens comme institutions sur les risques graves auxquels notre économie continue imprudemment de s'exposer, du fait de sa trop faible diversification ; Vingt 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 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. 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. 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 a 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.<sup>2</sup> 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 préconfigure l'efficacité du système de management de la qualité de l'entreprise.<sup>3</sup>

### ***PROBLEMATIQUE:***

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

-Quels sont les axes fondamentaux pour un développement efficient des ressources humaines pour inculquer la culture du management stratégique dans les entreprises algériennes et mettre ainsi l'économie sur le chemin de la croissance hors hydrocarbures?

Notre problématique est subdivisée en plusieurs questions directrices:

-Quels sont les facteurs clés pour une formation managériale moderne en Algérie?

-Quel outil de formation faut-il mettre en place pour développer les capacités managériales de l'entreprise algérienne ?

-Quelles sont les perspectives en vue d'une amélioration qualitative des ressources humaines en vue d'une amélioration de la stratégie des entreprises en Algérie ?

Autant de questions qui sous-tendent la problématique afférente à notre article. Pour résoudre cette problématique, nous avons émis un certain nombre d'hypothèses.

### ***HYPOTHESES:***

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

-la construction de l'économie de marché et la mutation de l'économie capitaliste dans laquelle s'insère l'économie algérienne dictent aux entreprises de faire prévaloir la culture afférente à la gestion stratégique. Toutefois, cette culture ne saurait être effective sans un développement harmonieux des ressources humaines dans les entreprises algériennes.

Notre hypothèse principale est subdivisée également en plusieurs sous-hypothèses directrices:

-Plusieurs facteurs sont nécessaires pour une formation managériale moderne en Algérie.

-La refonte du système de l'enseignement supérieur demeure une nécessité vitale pour l'émergence d'un management efficient.

-plusieurs perspectives demeurent indispensables en vue d'une amélioration de la stratégie des entreprises et pour une politique efficiente des ressources humaines en Algérie.

***METHODOLOGIE:***

En vue de vérifier nos hypothèses ; nous avons eu recours à la technique documentaire qui nous a permis d'exploiter différents ouvrages pour faciliter notre recherche ayant trait au thème de notre article. Dans ce cadre, nous développerons nos analyses personnelles sur le thème de notre modeste contribution. Nous tenterons également de formuler des solutions et des recommandations quant au thème en question, tout en contribuant modestement à l'amélioration et à l'approfondissement des connaissances à travers de nouveaux éclairages dans ce domaine.

Aussi, et dans le cadre global de notre recherche pour résoudre la problématique citée ci-dessous et vérifier nos hypothèses, nous avons structuré notre article en trois axes fondamentaux intitulés respectivement:

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

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

-Analyse pour une perspective de développement des ressources humaines en vue d'une amélioration de la stratégie des entreprises en Algérie.

***LES OBJECTIFS DE NOTRE ARTICLE:***

-Le premier objectif de notre modeste contribution à travers cet article est de mettre en lumière que la construction de l'économie de marché dicte aux

entreprises de faire prévaloir la culture afférente à la gestion stratégique et ce, par un développement efficient des ressources humaines. Les entreprises algériennes ne peuvent plus ignorer les nouvelles théories du management qui assurent le succès et le développement des entreprises des pays développés.

-Le deuxième objectif est de mettre en relief un message central : Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à une politique harmonieuse des ressources humaines indispensable au développement de la culture stratégique.

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

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

L'entreprise algérienne est malade de sa gestion, de son environnement, de son histoire et de ses traditions. Sa culture, profondément ancrée dans un projet de société qui valorise peu les compétences et les résultats, prévaut, encore, et semble résister beaucoup plus que prévu aux réformes et aux dispositifs contenus dans l'autonomie. L'industrie industrialisante, la restructuration et les réformes économiques ont toutes buté sur l'écueil incontournable du système de management mis en place.<sup>4</sup>

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

Les deux facteurs clés de succès de réussite des entreprises et des nations demeurent l'intelligence humaine et l'information. En Algérie, les ressources nationales allouées au développement humain de même que son management qualitatif sont loin d'être satisfaisants. Ceci explique la faiblesse et la stagnation de la productivité dans notre pays. Les pouvoirs publics doivent s'attaquer aux véritables priorités : le développement humain, la modernisation technologique et managériale et le financement de l'économie productive.<sup>5</sup> En Algérie, l'analyse macro et microéconomique révèle trois mythes qu'il faut remettre en cause, circonscrire et dépasser pour espérer dégager des améliorations substantielles :- Le premier consiste à dire que notre Pays qui dépense quantitativement beaucoup pour le développement des ressources humaines. Le second stipule que nous formons des ressources humaines de qualité, puisque nombreux sont ceux qui réussissent à l'étranger .Le troisième consiste à dire

que tout est perdu, puisque la refondation des qualifications humaines nécessite des décennies, voire plus d'un siècle. Concernant le volume des dépenses, les statistiques de l'UNESCO et de plusieurs organismes internationaux soulignent:

- La France, les USA et la Corée du Sud dépensent plus de 6% de leur PIB pour les divers secteurs d'éducation. Si l'on incluait les dépenses privées, on arriverait facilement à 8%. L'Algérie consacre 4,5% de son PIB à l'éducation. Le mythe partagé qui stipule que le niveau de qualité est appréciable est aussi à reconsidérer sérieusement. Lors des différentes études effectuées auprès des firmes multinationales installées en Algérie qui avaient étudié l'environnement des affaires pour s'y implanter, le facteur le plus souvent cité comme repoussoir est la qualité des ressources humaines (managers, comptables, ingénieurs, techniciens et ouvriers spécialisés).

La troisième chimère qui consiste à dire que tout est perdu, qu'il nous faudrait des siècles pour tout reconstruire. Tel n'est pas le cas : 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.<sup>6</sup>

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

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

-Permettre d'adapter les agents de l'entreprise aux changements structurels et aux modifications de travail impliquées par les évolutions technologiques, sociales, économiques.

- Permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise d'une part, d'autre part mettre en œuvre la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

### ***1.3 : la problématique de la formation au management en Algérie:***

Grosso modo, la formation en management vise à développer chez les cadres des aptitudes particulières : prise de décision, aptitude à diriger, capacité à s'exprimer clairement, autorité sur les hommes, mobilité et capacité de synthèse, ...etc. Il serait difficile à notre avis, d'en établir une liste exhaustive. De ce fait, la formation au management en entreprise est un processus global agissant à la fois sur le savoir, et le savoir-faire de chaque individu formé individuellement. En Algérie, il faut que les institutions publiques et les entreprises adoptent de nouveaux styles de management. Rien ne sert de

qualifier hautement ses ressources humaines et les injecter dans des institutions sous-gérées. Nous produirons alors des frustrations et des conflits au lieu d'améliorer les performances. Tant que le retard dans le domaine des ressources humaines perdure, aucune stratégie économique ne peut nous permettre de décoller. Nous sommes encore une économie qui ne sait pas transformer la rente en richesse nationale durable. En économie, les phénomènes de rattrapage permettent des accélérations formidables. La Corée du Sud a rattrapé en quarante années plus d'un siècle de retard. Ceci demeure possible, mais les préalables sont nombreux. Il est absolument vital et urgent de concevoir un plan Marshall de mise à niveau de nos ressources humaines dans deux directions : recycler l'ensemble des citoyens opérationnels, et moderniser l'ingénierie pédagogique afin de rehausser les standards de formation au rang mondial.<sup>7</sup>

#### ***1.4 : Quelques réflexions sur la formation au management en Algérie dans le cadre de la stratégie d'entreprise:***

Tout le monde convient aujourd'hui que le succès de l'entreprise dépend de la qualité de ses hommes et de la manière dont ils sont motivés et mobilisés. La formation en gestion a connu des développements importants, car les entreprises y ont vu un moyen privilégié pour s'adapter, se moderniser et accéder à la performance, si ce n'est à l'excellence. Aussi, sous l'impulsion de la demande des entreprises et/ou de leurs organisations professionnelles, la plupart des pays ont adopté le modèle américain des "business schools". Il s'en est suivi alors, un foisonnement de systèmes et de techniques développés par les grandes écoles, les écoles de commerce, les universités et les organisations professionnels. Aujourd'hui, les "business schools" sont accusés de dispenser des enseignements trop formels et éloignés des réalités de l'entreprise. Ce débat, à notre avis, est encore plus d'actualité chez nous, qui sortons d'un système de gestion administré et qui visons la rentabilité et l'efficacité dans les délais les plus brefs, alors que le pays ne dispose pas d'un important vivier de gestionnaires rompus aux techniques du management moderne. Dans la gestion et le développement des ressources humaines de nouvelles démarches ont été développées depuis les années 90, notamment l'ingénierie de la formation, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : la GPEC.<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup>

#### ***1.5: La formation en gestion et sa prise en charge en Algérie:***

L'expansion des activités économiques dans les prochaines années et la sortie en nombre croissant de cadres du système de formation supérieur

entraîneront une augmentation constante de cet effectif, constituant la clientèle potentielle du système de formation en gestion, œuvrant en dehors de l'université. Les besoins en formation, prendront les formes diverses suivantes:

- La formation de longue durée dans le cadre de programmes professionnels,
- Le perfectionnement dans les sessions de courte durée portant sur les différentes fonctions de gestion et les questions d'actualité en économie et en gestion,
- L'initiative aux disciplines et fonctions de la gestion et de l'économie dans des cycles de courte, et moyenne durées.

La prise en charge des besoins en matière de management en Algérie est présentement assurée par des institutions publiques et privées qui diffèrent par la vocation, l'expérience et la capacité. Aussi, dans le secteur privé et à la faveur de l'évolution de l'environnement économique, beaucoup de bureaux d'études ou d'instituts se sont créés et se sont spécialisés dans le domaine. Toutefois, ne faut-il pas craindre à ce niveau un sérieux problème d'éthique et de déontologie?

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

La faiblesse de son management constitue l'une des plus graves contraintes à laquelle l'entreprise algérienne doit faire face. Qu'elle soit publique ou privée, son histoire ne lui a pas permis de bâtir des compétences managériales à la hauteur des exigences de compétitivité d'aujourd'hui. La faiblesse du management de l'entreprise algérienne la rend particulièrement fragile, incapable de se positionner solidement sur les marchés concurrentiels. Surmonter cette difficulté passe par la remise en question du dispositif actuel de formation en gestion. En effet, la réforme de l'enseignement supérieur doit constituer la priorité, l'urgence dans l'ordonnancement des réformes nationales, pour diverses raisons:

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

-L'intelligence humaine est la première source d'émergence de développement des nations, c'est grâce aux capacités intellectuelles des américains que les USA sont devenus la première puissance du monde.<sup>10</sup>

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. 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.

### ***2.1: L'exemple Chinois:***

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

- Abandon du système monolithique qui caractérisait l'organisation et le statut des universités : A la place d'un modèle unique, appliqué à l'ensemble des universités, on a vu surgir progressivement plusieurs modèles. L'un des modèles a consisté à ériger des universités d'excellence (élites universitaires) destinées à rivaliser avec les meilleures universités du monde;

- Une plus grande autonomie qui permet aux universités de lancer des initiatives correspondant mieux à leurs besoins;

- Introduction progressive du financement de l'enseignement par les étudiants : compte du nombre des universités, la question de leur financement devenait cruciale. C'est ce qui a amené les Chinois à prévoir dans les transformations lancées, la contribution des étudiants aux frais de fonctionnement. C'est là aussi, un tabou qui a sauté; - Ouverture de l'enseignement supérieur au secteur privé. C'est en 1999 que les autorités chinoises ont décidé d'autoriser le secteur privé à investir dans l'enseignement supérieur pour faire face aux besoins de l'économie. En 2003, le gouvernement Chinois a autorisé le partenariat entre les institutions privées et les universités publiques. Les succès économiques extraordinaires de la Chine tiennent beaucoup à ces transformations dans le système d'enseignement supérieur. Parce qu'il fallait donner aux entreprises les compétences nécessaires pour assurer leur fonctionnement et leur développement technologiques. En 1991, lorsque le premier programme MBA a été lancé en Chine, seuls 90 étudiants y étaient inscrits. En 2011, plus de 25000 étudiants sont sortis avec un MBA issus de plus de 250 business schools à travers le Pays, sans compter les milliers d'autres inscrits dans des business schools nord-américaines et européennes.

Cet effort, qui est loin de se relâcher est le résultat d'une politique vigoureuse des autorités chinoises pour faire face à l'un des plus grands challenges de leur économie. Ce Pays dispose de plusieurs universités totalement privées, classées parmi les mieux cotées du pays. La plupart des grands business schools mondiales (Harvard, Wharton, HEC-PARIS, Stamford.....) ont, soit créé des joint-ventures avec des universités publiques chinoises. Le classement mondial des MBA du Financial Times pour 2012 place la Hong Kong UST Business School à la 10 position et la CEIBS de Shanghai à la 24 devant même des business Schools aussi célèbres que L'ESADE de Barcelone, Bacconi de Milan ou la Cranfield School of management en Angleterre.<sup>11</sup>

L'université publique Tsinghua de Pékin a trois prix Nobel d'économie étrangers parmi son corps professoral. L'actuel recteur de la CEIBS de Shanghai, un Anglais n'est autre que l'ancien doyen de la London Business School, puis vice Doyen de la Harvard Business School.

## ***2.2: Que faut-il faire en Algérie?***

A l'instar de ce que la Chine a engagé pour réussir sa transition économique, l'Algérie devra obligatoirement lancer des réformes nécessaires pour fournir aux entreprises les compétences indispensables à leur essor. C'est là probablement, l'un des chantiers les plus urgents pour préparer ce qu'on appelle l'après-pétrole d'une part, une politique des ressources humaines de qualité et permettre ainsi un développement de la culture stratégique. Aussi, trois grandes directions devront être prises:

- Mettre en place un cadre réglementaire qui autorise la constitution de véritables joint-ventures avec des business schools international,
  - Ouvrir de façon effective l'enseignement supérieur à l'initiative privée,
- Le secteur privé devrait être encouragé pour participer à l'effort général en apportant ses capacités d'initiative et ses capitaux.

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

L'examen des stratégies adoptées par les Pays émergents à croissance durable révèle que ces dernières ont réservé une place importante à l'intelligence économique et aux médias dont la forte implication a été à l'origine de nouvelles formes de stratégies et de pratiques industrielles et commerciales (anticipation sur les produits ou services et de conquêtes de marchés extérieurs). La situation qui prévaut en Algérie, tous secteurs confondus, révèle que l'économie fondée sur la connaissance (EFC) évolue dans un contexte qui accorde encore peu d'importance à l'analyse et au traitement des causes profondes de son retard. La réflexion sur ce sujet devrait commencer par l'identification et le traitement des inerties qui font que les

composantes productives d'une part, scientifiques et technologiques d'autre part se côtoient sans passerelles consolidées et donc sans véritable synergie. La contrainte principale identifiée réside dans la faible émergence de la demande en innovation de la part des entreprises. Aussi, la promotion compétitive du secteur productif ne saurait être assurée en l'absence d'un plan d'actions à moyen et long terme conçu par les entreprises, dûment validé par les pouvoirs publics et la communauté scientifique et universitaire aux fins de soutien financier public d'une part et d'accompagnement scientifique d'autre part. Nous devons commencer par l'université pour son rôle multiplicateur et moderniser ses partenariats, ses programmes, ses politiques de recyclage et de développement des compétences en ingénierie pédagogique. La formation professionnelle a besoin d'une stratégie qui colle mieux avec les besoins réels de l'économie nationale. L'éducation a besoin de se remettre en cause : créer les outils de son management, de sa modernisation et de ses recyclages. Les entreprises doivent être plus fortement incitées à qualifier leurs membres.<sup>12</sup> 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 pour la création de conditions favorables à la promotion d'une croissance économique durable et de l'emploi.<sup>13</sup>

***2.4: L'économie fondée sur la connaissance (EFC) une nécessité absolue pour le développement des ressources humaines de qualité en Algérie:***

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. A ce titre les dépenses de recherche d'aujourd'hui sont les investissements de demain et la valeur produite d'après –demain avec les emplois qui vont avec. C'est pour cette raison que cette dimension devra d'abord être intégrée très en amont à la politique de l'éducation et de la formation des pouvoirs publics en tant que composante essentielle disposant d'instruments appropriés. ***L'EFC*** doit concerner tous les segments des activités et tous les métiers. Les entreprises sont appelées à investir davantage dans l'acquisition du savoir technologique et la recherche appliquée, en ayant recours aux capacités existantes dans les centres de recherche et les universités. Les pouvoirs publics sont appelés, en tant que puissance publique, à jouer un rôle incitatif dans la promotion et le soutien du développement des relations entreprises- recherche .La mise à niveau des entreprises doit concerner à la fois l'appareil productif et les ressources humaines de plus en plus qualifiées pour

y relever leur niveau technique (maîtrise de l'informatique) et managériale (langues étrangères, techniques de communication et de marketing.

### ***3: Analyse pour une perspective de développement des ressources humaines en vue d'une amélioration de la stratégie des entreprises:***

L'entreprise doit avoir une vision claire. Il s'agit de la direction définie par le management et dont le but est de guider les activités de l'entreprise. Des salariés qui ignorent quelles sont les priorités pourraient-ils se montrer capables de collaborer avec le management à leur mise en œuvre ? La vision est par conséquent essentielle, et elle doit être partagée et comprise à l'échelle de l'organisation.<sup>14</sup>

La maîtrise de la science et de la technologie est une des aspirations majeures et vitales de notre Pays, dans la mesure où elle constitue la principale clé d'entrée dans le monde économique et social. Cette maîtrise, comme il est établi de par le monde, ne peut être générée que dans les institutions de formation (université, instituts de formation, centre de formation professionnelle...) qui doivent être reconnues comme le lieu du savoir, où s'établit une compétence dans un domaine et d'où doit partir son extension.

#### ***3.1: Quel diagnostic pour quel management?***

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 ; 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, Ilya une nécessité absolue de développer qualitativement nos ressources humaines et inculquer ainsi la culture du management stratégique dans nos institutions et nos entreprises. Malheureusement, l'opinion nationale est aujourd'hui unanime pour reconnaître l'incompréhension presque totale entre l'université, les centres de formation 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.

### ***3.2 : La portée des préalables quant à une pertinence des rapports institutions de formation- entreprises.***

L'absence de liens significatifs entre entreprises économiques et structures de formation supérieures, s'explique par un ensemble de raisons objectives : les unes liées à l'entreprise, les autres à l'université elle-même. Les contraintes qu'impose généralement le marché (lutte pour la survie, besoin de développement) sont absentes dans le système économique basé sur la rente pétrolière, alors qu'elles constituent des stimulants essentiels dans le système concurrentiel.

A notre sens, l'économie de marché, donc la sanction du marché, pourrait de ce fait créer de nouveaux réflexes chez les managers, en particulier, en les incitant à une ouverture plus grande sur les compétences du monde universitaire dont l'apport, une fois structuré, serait non négligeable.

Toutefois, à l'heure actuelle, la production universitaire reste dans son ensemble largement dévalorisée aux yeux des responsables d'entreprise, car ne répondant pas à leurs besoins élémentaires. Ceci implique la nécessité d'une remise en cause profonde du mode d'organisation de nos universités. Il est clair que le mode traditionnel de fonctionnement des universités est largement inadapté face aux besoins nouveaux que dicte la transition actuelle vers l'économie de marché.

### ***3.3 : Apports des institutions de formation au profit de l'entreprise.***

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

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

Du fait de l'absence dans le système administré d'une régulation par le marché et donc de sanction du marché, l'entreprise algérienne ne s'est jamais sentie concernée par les problèmes de stratégie.

Les questions d'innovation, de lancement, de nouveaux produits, d'amélioration des techniques n'apparaissent pas comme des critères de performances indispensables pour le maintien en vie de ces entreprises. Ceci s'est produit par une insuffisance des moyens mis en œuvre par les entreprises dans la recherche-développement. Les entreprises, pour supporter une concurrence future et implacable, investiront davantage dans une recherche scientifique et technologique, susceptible de les doter des outils théoriques et pratiques indispensables à leur croissance. L'université se présente alors comme le partenaire incontournable pour optimiser les ressources investies en cette matière par l'entreprise. Mises en commun, les compétences des uns, la logistique et les problèmes des autres, il ne fait pas de doute que ces potentialités bénéficieront d'un effort certain de synergie au profit des deux partenaires.

Il faut à notre sens susciter des politiques permettant d'amener les systèmes d'enseignement supérieur et de formation professionnelle à être connectés par une relation organique à l'appareil productif national, en institutionnalisant le rapprochement entre le monde économique et le monde de la formation et de la connaissance.

### ***3.4 : Les nouvelles missions de l'université.***

De nouvelles préoccupations apparaissent en matière de gestion des ressources humaines : élévation du niveau des qualifications, élargissement des compétences. Les politiques de formation deviennent un outil essentiel d'adaptation de la main-d'œuvre aux mutations technologiques. L'évolution des techniques génère d'importants gains de productivité ce qui réduit fortement la main d'œuvre nécessaire, d'où l'importance des méthodes de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences (GEPC) permettant de planifier à moyen terme la double évolution des qualifications et des effectifs.<sup>15</sup>

La formation supérieure est une responsabilité partagée entre l'université, les collectivités locales et les entreprises. Cette dynamique est la condition

nécessaire à la création des pôles d'excellence et de compétitivité. C'est l'élément essentiel et le socle indispensable à un développement économique durable dans un environnement concurrentiel. Les pôles de compétitivité nécessitent un certain nombre d'acteurs qui participent à un développement. Il ya l'entreprise, l'université avec ses centres de recherches et les collectivités locales. La locomotive est l'université, qui peut accompagner le développement et ériger un mode de gestion. L'université possède les moyens humains, mais les financements, c'est aux entreprises et aux collectivités locales de les apporter puisque les retombées de ces financements les toucheront directement. Dans les pôles de compétitivité, Ilya un certain rayon d'action dans lequel gravitent des centres d'intérêts et ces derniers sont en dynamique permanente de compétitivité. La présence de l'université ne peut être que le moteur. Aussi, le développement des ressources humaines de qualité s'avère indispensable pour une synergie entreprise-université d'une part et d'autre part pour une émergence de la culture stratégique dans nos institutions et nos entreprises.

### **3.5 : Enseignement-emploi:**

Ce qui est nécessaire aujourd'hui compte tenu des revendications récentes des populations, c'est une réforme basée sur deux orientations principales ;-

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

S'agissant de la première orientation l'adéquation cursus-besoins, il y a lieu d'institutionnaliser un dialogue permanent entre les institutions d'enseignement à tous les niveaux des secteurs d'activité.

IL faudrait commencer par faire une évaluation de la situation des ressources humaines qualifiées. A partir de ce diagnostic, il faut construire un système qui permette d'évaluer en permanence ces deux types de données et de prendre les décisions correctives qui s'imposent d'un côté comme de l'autre.

S'agissant de la deuxième orientation (formation de créateurs d'emplois) en partant du diagnostic établi de la situation, il faudrait orienter les sortants des institutions d'enseignement de plus en plus vers la création d'entreprises, plutôt que vers le marché du travail.

En effet, jusqu'à aujourd'hui, les écoles, lycées, universités et centres de formation préparent les étudiants au marché du travail. Une fois formés, les étudiants cherchent un travail dans les secteurs économiques ou non économiques. En vue de renverser cette situation, il faudrait que les institutions à tous les niveaux encouragent les étudiants à prendre la relève de l'Etat et à faire d'eux non plus de simples chercheurs d'emplois, mais de véritables

créateurs d'emplois, notamment par le biais de création d'entreprises. Les candidats à l'emploi sont tenus de passer par l'agence nationale de l'emploi (ANEM), cette agence centralise toutes les offres d'emploi. Cependant ; l'ANEM maîtrise-t-elle tous les flux de demandeurs d'emploi et les offres d'emploi ? Arrive-t-elle à satisfaire toutes les demandes d'emplois ? Il faudrait encourager la création d'agences privées qui soulageraient l'ANEM du poids lourds représenté par les demandeurs d'emplois. Cette soupape que constitueraient les agences privées réduirait les inconvénients du monopole exercé par L'ANEM.

### ***3.6 : Quelques pistes pour l'emploi, la formation et l'employabilité:***

Plusieurs pistes doivent être mises en œuvre dans ce cadre, que nous pouvons énumérer comme suite:

- Il y a lieu de choisir cinq ou six universités pilotes, les jumeler avec les meilleures universités mondiales,
- Ouvrir le secteur de l'enseignement supérieur au privé,
- Promouvoir la création d'instituts supérieurs professionnels privés à proximité des zones industrielles,
- Introduire une plus grande flexibilité dans le système de régulation des relations de travail,
- La nécessité pour notre pays de faire émerger un système d'éducation et de formation performant, connecté aux besoins de l'économie et apte à réagir avec flexibilité à ses besoins.

Il faudrait convenir que notre système de formation est en inadéquation totale avec le monde de l'entreprise, la formation ne répond pas très souvent aux besoins de l'économie.

Si nous voulons créer davantage de richesses, si nous voulons doubler ou tripler notre taux de croissance, il faut certes investir 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. Pour cela, la gestion stratégique demeure la panacée.

La reconfiguration de la gouvernance des établissements de la formation pourrait être un levier dans l'amélioration de l'adéquation entre formation et emploi. Aussi, une présence significative des employeurs dans ces organes renforcerait les liens et les échanges entre les deux secteurs et aiderait à améliorer l'adaptation des profils et des qualifications aux besoins des entreprises. Le système de formation algérien vit en autarcie et en rupture avec son environnement économique. Les organes d'administration et les instances

pédagogiques et de recherche sont déconnectés de la réalité du terrain. En effet, combien d'établissements de formation ont dans leur conseil d'administration ou d'orientation des membres d'entreprises ? Combien de comités ou conseils scientifiques invitent à leurs réunions des responsables d'entreprises ?

La maîtrise des technologies de l'information et de la communication et le recours aux réseaux sociaux, permettront en effet à la nouvelle génération de managers en Algérie, de prendre rapidement connaissance des outils et techniques de gestion les plus performants qu'ils sauront mettre au service de leurs sociétés.<sup>16</sup> La culture d'entreprise présente des aspects positifs. Elle est facteur de cohésion (groupe), de motivation entre tous les membres de l'organisation. Mais surtout elle est un facteur d'orientation stratégique.<sup>17</sup>

### ***3.9 : Nécessité de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les instituts de formation en Algérie.***

Le développement économique et social de notre Pays dépend 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 dans l'enseignement la démarche à créer sa propre entreprise et surtout créer son propre emploi. Dans ce cadre, il y a lieu de :

- Développer l'esprit d'entreprendre et la culture entrepreneuriale dans l'ensemble des instituts de formation en Algérie ;
- Impliquer les étudiants, les chefs d'entreprises et les consultants en la matière ;
- La recherche des partenaires actifs sur les programmes d'enseignements avec d'autres universités étrangères le partage et l'échange d'expériences ;
- Organisation de séminaires et colloques sur la création d'entreprise...

Toutefois, cette ambition ne saurait être effective sans une culture de la gestion stratégique et pour y arriver, il est impératif de développer des ressources humaines de qualité.

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.<sup>18</sup>

### **CONCLUSION:**

Arrivé à la fin de notre modeste contribution à travers cet article ; nous tenterons de mettre en relief nos principaux résultats.

#### ***I) Une synthèse récapitulative de nos principaux résultats:***

-Notre article a été bâti sur un processus de réflexion reposant sur deux démarches :-

Une démarche positive et une démarche normative.

#### ***A) La première dite positive:***

Elle a pour objectif l'analyse du processus afférent au développement des ressources humaines en vue d'inculquer la culture du management stratégique dans les entreprises algériennes et , pour une dynamique économique capable de faire sortir notre pays de la rente pétrolière et ce, grâce à une diversification économique. Aussi ; et dans ce cadre ; cette stratégie doit reposer sur un développement des ressources humaines harmonieux. Il s'agissait pour nous donc de situer un message central qui est le suivant : Si les entreprises des Pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la qualité de leurs ressources humaines qui a permis un développement de la culture du management stratégique, en effet:

-La stratégie d'entreprise constitue une culture;

-La stratégie est l'une des clés de réussite de l'entreprise. La stratégie est source de performance car elle permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel;

-La finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle durable et qui procurera une bonne rentabilité à l'entreprise. De ce fait, il est illusoire de parler de développement de l'entreprise, de productivité, de rentabilité sans une culture du management stratégique.

#### ***B) La démarche normative:***

Cette démarche a pour objet la recherche de solutions adaptées aux spécificités du contexte algérien. En fait, en se basant, sur les causes de l'échec identifiées dans la démarche positive, on a tenté d'approfondir l'analyse dans une perspective de recherches de solutions adaptées aux besoins de l'économie algérienne et d'autre part de formuler des recommandations permettant d'atténuer les contraintes et les facteurs de blocage qui caractérisent l'économie

algérienne en général et le développement de la culture stratégique dans les entreprises en particulier.

### ***BIBLIOGRAPHIE:***

#### ***I) LES OUVRAGES:***

-**Alary A; Laloup I; Sroussi A (2010):** Management des organisations. Berti Editions, Alger.

-**Darbelet M, Izard L, Scaramuzza M (2011):** L'essentiel du management. Berti Editons, Alger.

-**Grim N (2012):** Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie. Casbah Editions; Alger.

-**Lamiri . A (1993):** Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché. Editions Presses d'Alger; Alger.

-**Lamiri. A (2013):** La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne? Editions Chihab; Alger.

-**Lakhlef B (2014):** Créateur d'entreprise et dirigeant d'entreprise. Alger-Livres- Editions; Alger.

-**Lacono G (2004):** Gestion des ressources humaines. Casbah Editions; Alger.

-**Mekideche. M (2008):** L'économie algérienne à la croisée des chemins; Editions Dahlab; Alger.

-**Mihoubi. S (1998):** l'Algérie à l'épreuve des réformes économiques. Office des publications universitaires; Alger.

-**Ouaret A (2009):** Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises. Editions GAL; Alger.

-**Rivas-Micoud M (2007):** Carlos Ghosn: 24 leçons de management. Editions Maxima, Paris.

-**Rezig A (2006):** Algérie –Brésil- Corée du Sud: Trois expériences de développement. OPU; Alger.

#### ***II) QUOTIDIEN NATIONAUX D'INFORMATION:***

**Journal liberté: Smail Seghier; livre blanc sur l'entreprise, 20 juin 2012.**

---

<sup>1</sup> Alary A, Laloup L, Sroussi A (2010): Management des organisations. Berti Editions; Alger, p 43.

- 
- <sup>2</sup> Mihoubi S (1998) : L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques. OPU; Alger, p 35.
- <sup>3</sup> Mihoubi S (1998) : L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques. OPU; Alger, p 35.
- <sup>4</sup> Lamiri A: Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché; Editons presses d'Alger; Alger, 1993, p 45.
- <sup>5</sup> Lamiri. A : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab Editions, Alger, 2013, PP 110-115.
- <sup>6</sup> Lamiri. A: La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne? Chihab Editions, Alger, 2013, PP 110-115.
- <sup>7</sup> Lamiri A (2013) : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne? Chihab Editions, Alger, 2013, PP 110-115.
- <sup>8</sup> Lakhlef B (2014): Créateur d'entreprise et dirigeant d'entreprise. Alger Editions; p 78.
- <sup>9</sup> Mekideche M (2008) : L'économie algérienne à la croisée des chemins. Editions Dahleb; p 90.
- <sup>10</sup> Lamiri A (2013): op cit.
- <sup>11</sup> voir à ce sujet: Smail Seghir ; Livre blanc sur l'entreprise : Quotidien national d'information Liberté du 20 juin 2012.
- <sup>12</sup> Lamiri A: La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab Editions, Alger; 2013, p115.
- <sup>13</sup> Rezig A (2006): Algérie-Brésil-Corée du Sud : Trois expériences de développement. OPU, Alger ; P 120.
- <sup>14</sup> Rivas Micoud M (2007): Carlos Ghosn: 24 leçons de management. Editions Maxima ; Paris, p 56.
- <sup>15</sup> Darbelet M, Izard L, Scaramizza M (2011): L'essentiel du management. Berti Editions, Alger; p 78.
- <sup>16</sup> Grim .N (2012): Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie. Casbah Editions, Alger, p 84.
- <sup>17</sup> Khelassi Reda (2010): L'économie d'entreprise contemporaine. Editions Houma, Alger ; p 54.
- <sup>18</sup> Lacono G (2004): Gestion des ressources humaines. Casbah Editions; Alger, p 76.