

**LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES : UN ENJEU MAJEUR  
POUR LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE DANS LES PAYS DU  
MAGHREB**

**THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES: A MAJOR CHALLENGE FOR  
THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY IN THE MAGHREB COUNTRIES**

**GODIH DJAMEL TORQUI**

Maître de conférences à la Faculté des Sciences économiques, des  
sciences de gestion et des sciences commerciales, Université Abdelhamid  
Ibn BADIS, Mostaganem, Algérie

[godihdjamel@hotmail.fr](mailto:godihdjamel@hotmail.fr)

**MOHAMMED LAZREG**

Maître de conférences à la Faculté des Sciences économiques, des  
sciences de gestions et des sciences commerciales, Université Djillali  
LIABES, Sidi bel abbés, Algérie

[m.lazreg222@yahoo.fr](mailto:m.lazreg222@yahoo.fr)

**Date de soumission : 10/12/2018**

**Date d'acceptation : 15/04/2019**

**DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3679451>**

## RESUME

Les ressources humaines sont devenues une composante centrale de l'agenda des chercheurs dans le domaine de la performance de l'entreprise. Réussir dans le cadre de la mondialisation économique où les maîtres-mots sont la compétitivité et la flexibilité nécessite entre autres de la compétence au sein de l'entreprise. La GRH est désormais un pré-requis pour toute entreprise qui veut maintenir ou améliorer ses performances. Le développement des ressources humaines dans les pays du Maghreb constitue un impératif majeur et doit permettre de disposer d'individus compétents et qualifiés au bon poste et ce, pour créer des entreprises compétitives qui récupèrent leurs parts de marchés intérieurs et qui engagent la bataille de la conquête de débouchés extérieurs. L'objectif principal de notre article est le suivant : Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce entre autres à une politique harmonieuse des ressources humaines et des compétences.

**MOTS CLES :** Ressources humaines, entreprises maghrébines, compétitivité, compétence, gouvernance

## ABSTRACT

Human resources have become a central component of the research agenda in the area of corporate performance. Succeeding in the context of economic globalization where the key words are competitiveness and flexibility requires, among other things, competence within the company. GRH now a prerequisite for any company that wants to maintain or improve its performance. The development of human resources in the Maghreb countries is a major imperative and must allow to have competent and qualified individuals in the right position and this, to create competitive companies that recover their shares of domestic markets and who engage the battle of the conquest of external markets. The main objective of our article is the following: If the companies of the developed countries managed to establish their domination, it is thanks among others to a harmonious policy of the human resources and the competences he local thing.

**KEY WORDS:** Human Resources, Maghreb company's, competitiveness, skill.

## **INTRODUCTION**

Le monde économique en ce début de nouveau siècle se caractérise essentiellement par le triomphe de l'économie de marché. Actuellement, les grandes entreprises, se mondialisent, se délocalisent, s'externalisent. Le monde est entré 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 Maghrébines. Les ressources humaines sont devenues une composante centrale de l'agenda des chercheurs dans le domaine de la performance de l'entreprise. Réussir dans le cadre de la mondialisation économique où les maîtres-mots sont la compétitivité et la flexibilité nécessite entre autres de la compétence au sein de l'entreprise. La gestion des ressources humaines est désormais un pré-requis pour toute entreprise qui veut maintenir ou améliorer ses performances. Le développement des ressources humaines dans les pays du Maghreb constitue un impératif majeur et doit permettre de disposer d'individus compétents et qualifiés au bon poste et ce, pour créer des entreprises compétitives qui récupèrent leurs parts de marchés intérieurs et qui engagent la bataille de la conquête de débouchés extérieurs. Les pays du Maghreb disposent de sérieux atouts susceptibles de leur permettre d'enclencher de fortes croissances de leurs économies analogues à celles observées dans d'autres régions du monde, notamment en Asie. Dans le contexte actuel marqué par des procédures d'interdépendances complexes et de régionalisation des économies, la construction du grand Maghreb constitue l'une des aspirations profondes des populations. Un tel dessein est un facteur de développement économique et de génération d'emplois engendrant une dynamique de mobilisation des ressources matérielles et humaines en faveur de la stabilité sociale et la paix (Sari, 2014). Les pays du Maghreb ne pourraient évoluer favorablement que dans un marché unifié, comptant plus de 84 millions d'habitants et à terme 100 millions. Les pays du Maghreb affrontent de nombreux défis communs concernant la formation et l'emploi, le défi le plus important étant le chômage des jeunes. Des approches et stratégies communes peuvent être envisageables à la lumière des expériences nationales, régionales et internationales. Des domaines ou la collaboration et la coopération entre les pays de la sous-région pourraient apporter une valeur ajouter existent compte tenu de la proximité géographique. L'intégration économique consolidée du Maghreb est conçue et mise en œuvre pour entre autres ; tirer un meilleur parti ou bénéficier des ressources complémentaires des différents pays, créer un marché de taille plus vaste susceptible d'entraîner de significatives économies d'échelle indispensable dans un univers de compétitivité économique ouverts, créer un climat économique plus favorable au Maghreb dans les échanges économiques internationaux (Mebtoul, bouchama, 2014). Le développement des ressources humaines constitue donc un chantier vital pour l'émergence de la culture stratégique et entrepreneuriale et mettre ainsi les économies des pays du Maghreb sur le chemin de la croissance. La mission principale de la gestion des ressources humaines, est de disposer d'un potentiel humain, qui soit impliqué dans la performance et l'efficacité de l'organisation mettent en relief (Khat, Semaoune, Bekheda, 2017). Aussi, pour faire face à des défis nouveaux, les politiques et les pratiques RH (ressources humaines) se sont profondément renouvelés. Les ressources humaines (RH) peuvent être définies comme une fonction qui permet à l'entreprise de gérer le processus d'acquisition, de formation, d'évaluation, et de rémunération des salariés. L'objectif de la fonction

RH est d'aider la direction de l'entreprise dans la mise en place d'un système de gestion et de développement des compétences de l'entreprise.

(Alary, 2010) note que 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. La théorie du capital humain part du constat que la richesse produite, n'est que partiellement fonction des grandes variables classiques que sont le capital et le travail. Le capital humain est l'une des expressions cultes du management moderne en gestion des ressources humaines. Il peut être défini comme un concept global désignant les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités que possède un individu et qui intéresse la structure dans laquelle il exerce son activité professionnelle. (Khelassi, 2010) souligne que la gestion des ressources humaines (GRH) est la fonction qui vise à obtenir une adéquation efficace et durable entre les salariés de l'entreprise et les emplois en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. (Lamiri, 2013) explique « que la Pologne, la Chine et d'autres pays ont recyclé pratiquement toutes les ressources humaines opérationnelles en quelques années, en plus de moderniser rapidement en profondeur leur système éducatif pour mieux prendre en charge les futures générations. Le management est l'arme la plus redoutable et la plus efficace que les nations modernes utilisent pour maintenir et creuser leur suprématie économique et technologique sur le reste ».

(Rezig, 2006) note que le capital humain est un moteur fondamental de la croissance économique. L'investissement dans le capital humain s'est en effet avéré déterminant pour la création de conditions favorables à la promotion d'une croissance économique durable. Pour (Barre, Gaubert, 2013) l'entreprise doit mettre en place une organisation qui lui permette de disposer des ressources humaines en quantité et en qualité suffisante par rapport à l'activité qu'elle réalise et celle qu'elle envisage de réaliser.

Parmi toutes les pistes à explorer pour une émergence économique du Maghreb, nous avons mis celle qui semble prometteuse ; il s'agit en l'occurrence du développement des ressources humaines. Notre papier vise donc à mettre en relief la contribution des ressources humaines comme levier de pilotage et ce, pour une compétitivité de l'entreprise Maghrébine.

**C'est donc un questionnement qui va structurer notre article :**

- **Quels sont les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une contribution des ressources humaines comme levier de pilotage et ce, pour une compétitivité de l'entreprise Maghrébine ?**

**Notre hypothèse principale est la suivante :** L'émergence des économies Maghrébines dicte aux entreprises dans les pays du Maghreb de faire prévaloir un développement harmonieux des ressources humaines et ce, à travers divers leviers fondamentaux à mettre en œuvre.

#### **METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

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. Nous tenterons dans le cadre de notre modeste contribution de mettre en exergue les perspectives pour la réhabilitation du rôle stratégique des ressources humaines dans la compétitivité de l'entreprise Maghrébine. Dans ce cadre, nous développerons nos analyses personnelles sur le thème en question.

**L'OBJECTIF CENTRAL DE NOTRE ARTICLE EST LE SUIVANT :**

Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce entre autres à une politique harmonieuse des ressources humaines.

Notre article abordera plusieurs axes qui seront mis en évidence ci-dessous :

**1- LA CONTRIBUTION DES RESSOURCES HUMAINES COMME LEVIER DE PILOTAGE DANS LES ENTREPRISES MAGHREBINES : UN CHANTIER VITAL POUR UNE EMERGENCE ECONOMIQUE**

Les entreprises ne sont pas des organisations parmi d'autres. Ce sont des organisations déterminantes, parce qu'elles créent le mouvement de la société. Qu'on le déplore ou non, il faut le constater et le comprendre (Gomez, Kôrin ,2009). La conception sous-jacente de l'intégration économique est de faire reposer toute son architecture sur des projets dont l'initiative et la construction passent par l'intervention des Etats. Cependant, la force créatrice du développement économique et de l'emploi demeure par excellence l'entreprise (Sari, 2014). Pour (Perreti, 2015) 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 (Directeurs des ressources humaines). 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 l'acréé et la transmet dans son environnement professionnel. 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 souligne (Mouhoubi ,1998).

**1.1- ANALYSE POUR UNE PERSPECTIVE DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

La maîtrise de la science et de la technologie est une des aspirations majeures et vitales des Pays Maghrébins 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.

**1.2- UN SYSTEME EDUCATIF PERFORMANT : LEVIER D'ACTION POUR UNE EFFICIENCE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PAYS DU MAGHREB**

(Lamiri, 2013) met en exergue dans ce cadre que les Pays qui ont réussi leurs transitions ou leur développement (Malaisie, Brésil, Chine...) ont d'abord modernisé leur appareil de formation supérieur ; à l'instar des meilleurs du monde. Le secteur de l'enseignement supérieur est appelé à former au niveau des standards internationaux les futures générations, mais également à recycler l'ensemble des personnes en activité, dans tous les secteurs. L'intelligence humaine est la première source d'émergence de développement des nations, c'est grâce aux capacités intellectuelles des

américains que les USA sont devenus la première puissance du monde. Aussi ; les pouvoirs publics dans les pays du Maghreb doivent prendre en compte le secteur de l'enseignement supérieur, car sans un enseignement de qualité mondiale, le développement est impossible. Aucune stratégie industrielle, financière, agricole, ou autre ne sera efficace avec un enseignement supérieur qui n'est pas aux normes internationales.

#### **1.2.1- L'EXEMPLE CHINOIS : UN MODELE POSSIBLE POUR LES PAYS MAGHREBINS**

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

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

Quatre grands principes émergent dans les transformations engagées par les Chinois :

- Abandon du système monolithique qui caractérisait l'organisation et le statut des universités : A la place d'un modèle unique, appliqué à l'ensemble des universités, on a vu surgir progressivement plusieurs modèles. L'un des modèles a consisté à ériger des universités d'excellence (élites universitaires) destinées à rivaliser avec les meilleures universités du monde ;
- Une plus grande autonomie qui permet aux universités de lancer des initiatives correspondant mieux à leurs besoins ;
- Introduction progressive du financement de l'enseignement par les étudiants : compte tenu 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 issu de plus de 250 business schools à travers le Pays, sans compter les milliers d'autres inscrits dans des business schools nord-américaines et européennes. Cet effort, qui est loin de se relâcher est le résultat d'une politique vigoureuse des autorités chinoises pour faire face à

l'un des plus grands challenges de leur économie. Ce Pays dispose de plusieurs universités totalement privées, classées parmi les mieux cotées du pays. La plupart des grandes business schools mondiales (Harvard, Wharton, HEC-PARIS, Stamford.....) ont, soit créé des joint-ventures avec des universités publiques chinoises. Le classement mondial des MBA du Financial Times pour 2012 place la Hong Kong UST Business School à la 10 position et la CEIBS de Shanghai à la 24 devant même des business Schools aussi célèbres que L'ESADE de Barcelone, Bacconi de Milan ou la Cranfield School of management en Angleterre. L'université publique Tsinghua de Pékin a trois prix Nobel d'économie étrangers parmi son corps professoral. L'actuel recteur de la CEIBS de Shanghai, un Anglais n'est autre que l'ancien doyen de la London Business School, puis vice Doyen de la Harvard Business School. A ce sujet, Adler (2009) souligne également que les efforts du gouvernement pour encourager la science et la technologie et créer une économie high tech multiplieront les incitations à se préoccuper davantage du capital humain et à s'ouvrir à l'extérieur pour attirer en Chine compétences et idées nouvelles.

#### **1.2.2- L'EXPERIENCE CHINOISE : UN MODELE POSSIBLE POUR LES PAYS MAGHREBINS**

A l'instar de ce que la Chine a engagé pour réussir sa transition économique, les pays Maghrébins doivent lancer des réformes nécessaires pour fournir aux entreprises les compétences indispensables à leur essor.

### **1.3- DES RESSOURCES HUMAINES QUALIFIEES : FACTEUR DE DEVELOPPEMENT D'INTELLIGENCES ECONOMIQUE AU MAGHREB**

Selon (Bernaoui, 2016) depuis quelques années, avec l'évolution importante d'Internet, la masse d'information disponible est de plus en plus grande et diverse dans tous les domaines. Cette mutation est liée à l'avancement des technologies de l'information et plus particulièrement des télécommunications qui au cours de la dernière décennie, ont bouleversé la façon de travailler, de réfléchir, et de réagir. Toute stratégie de recherche et développement s'appuie sur l'analyse des informations scientifiques et techniques dont l'entreprise a besoin pour sauvegarder, optimiser et enrichir son patrimoine immatériel. Aussi, l'intelligence économique constitue un outil de management au service de la stratégie qui permet par l'analyse de la problématique, de la définition des besoins, la recherche ; le traitement et l'exploitation d'informations. L'information est d'abord une production de richesse, celle du savoir dans un milieu concurrentiel.

#### **1.3.1- TECHNOLOGIE ET ANALYSE STRATEGIQUE : UN ENJEU MAJEUR POUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE MAGHREBINE**

La technologie est un facteur pris en compte dans les principaux modèles d'analyse stratégique, l'évolution technologique y est, en général, considérée comme un phénomène qui s'impose à l'entreprise comme une donnée de son environnement concurrentiel, et qu'elle ne peut maîtriser. Or, les évolutions technologiques, qu'elles soient subies ou provoquées par l'entreprise, ont le plus souvent un effet décisif sur sa situation face à ses concurrents. Il est à noter dans ce cadre, que les entreprises en Occident qui ont connu des difficultés majeures ou qui ont disparu à la suite de mutations technologiques ayant affecté leurs domaines d'activité sont nombreuses. L'évolution technologique peut profondément affecter le développement d'un secteur d'activité par son effet sur la croissance et la maturité. Elle peut, également, modifier les frontières entre



segments stratégiques et provoquer un repositionnement des entreprises dans leur univers concurrentiel.

### **1.3.2- LA CONTRIBUTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT AU MAGHREB : VECTEUR POUR UN DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE**

La fonction RH est aujourd'hui incontournable car le concept de compétences a été placé au cœur de la problématique de la création de valeur dans les organisations, impliquant tous les domaines de responsabilité de la fonction dans le secteur marchand mais également dans le secteur public notent (Berraud ; Kittel ; Moule ,2004). (Djefflat, 2014) souligne que les PME françaises consacrent entre 3% et 4% de leurs chiffres d'affaires à la dépense en recherche et développement (RD) et participent entre 10% et 20% au PIB, la Finlande 58% ; la Suède 37% ; les USA 30% ; l'Allemagne 30% ; le Japon 22% C'est au travers de cette activité que se diffuse le progrès technique, source de développement 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. (Bensalhi, 2013) précise dans ce cadre que l'aboutissement du processus de recherche et développement modifie profondément l'orientation de l'entreprise, sa position dans un environnement concurrentiel, c'est-à-dire sa stratégie. Selon les chiffres publiés par les institutions comme l'OCDE, le FMI, la banque mondiale, le total des investissements consacrés en matière de recherche et développement dans le monde se situe pour 2012 autour de 1402 milliards de dollars : les USA se prévalent de la première place avec 436 milliards de dollars, dont 280 milliards de dollars injectés par le secteur privé. La chine a réussi à se placer à la deuxième place, avec 199 milliards de dollars.

## **2- LES COMPETENCES : LEVIER SOCIAL DE PERFORMANCE ET D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE MAGHREBINE**

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 Maghrébine 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.

Les entreprises maghrébines, si elles regroupent leurs forces de ventes à l'exportation, développeraient leur internationalisation plus rapidement. Le total des PIB des 5 états du Maghreb est inférieur à celui de la Grèce. D'où le besoin de créer, entre ces derniers des synergies et des complémentarités (Sari, 2014). D'un point de vue théorique, la richesse des nations se fonde de plus en plus sur le savoir et les qualifications de leur force de travail. Le savoir contribue non seulement à l'accroissement économique à long terme mais également à l'économie durable. Les économies qui réussissent sont celles qui ont réussi à bâtir une économie de la connaissance caractérisée par l'agilité, l'apprentissage et la crédibilité.



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. Une hiérarchisation des compétences pourrait être instituée, compte tenu non plus de leurs seules caractéristiques examinées à la lumière des nécessités d'exercices présentes, mais également en termes d'optimisations futures à privilégier.

### **2.1- LE PILOTAGE DES COMPETENCES : UN INSTRUMENT MANAGERIAL**

Pour l'entreprise, l'objectif essentiel consiste à maintenir sa compétitivité face à une concurrence toujours plus agressive. Défi qui nécessite une adaptation quasi permanente : Aux variations du contexte économique, aux changements réglementaires, aux mutations technologiques, aux évolutions des métiers, aux attentes des salariés et des clients. Ces différents changements, qu'ils soient de nature structurelle ou conjoncturelle impactent inévitablement l'organisation du travail, mais également l'emploi, sa nature, son contenu, sa qualification et l'ensemble des compétences nécessaire pour satisfaire des exigences qui n'ont de cesse d'évoluer.

### **2.2- LES STRATEGIES BATIES SUR LES COMPETENCES DANS LE CADRE DE LA MODERNISATION MANAGERIALE : SOURCE DE COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE MAGHREBINE**

(Benraouane, 2010) note que la littérature américaine présente généralement trois composantes importantes de la compétence. Ces composantes sont utilisées dans les décisions de recrutement et de sélection. Elles sont exprimées par le célèbre triptyque KSA : Knowledge ; Skillos ; Abilities qu'on peut traduire par Savoir, Savoir-faire et Savoir être.

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

#### **2.2.1- QUELQUES ASPECTS SUR LA MODELISATION DES COMPETENCES**

Le concept de compétence dans les sciences de gestion a émergé presque simultanément des domaines du management stratégique et de la gestion des ressources humaines. Ainsi, le management stratégique s'intéresse à la gestion stratégique des compétences organisationnelles (niveau macro), la Gestion des ressources humaines (GRH) à la gestion des compétences individuelles (niveau micro). Les compétences sont fondamentalement liées à l'expérience accumulée dans le temps et dans l'espace, et confèrent un différentiel fonctionnel à l'entreprise qui en est dépositaire. D'autres théories ont vu le jour, notamment celle ayant trait à l'intention stratégique et les pôles de compétence, que nous allons décrire ci-dessous d'une manière générale.

#### **2.2.2- LES POLES DE COMPETENCES ET L'ARCHITECTURE STRATEGIQUE**

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

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



### **Couples produits- marchés (\*)**

#### **(\*) Pôles de compétence**

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

Comme un arbre, une société possède des racines : ce sont les pôles de compétences. La vitalité de l'arbre dépend de la qualité de ses racines. C'est d'elles qu'il convient de se préoccuper. Lorsque les racines sont en bonne santé, la sève monte spontanément dans l'arbre, se répandant dans ses branches et donnant à l'arbre des fruits abondants et juteux. Les fruits, dans cette métaphore arboricole, sont constitués par les couples produits-marchés de l'entreprise. Les pôles de compétence alimentent des pôles- produits, c'est-à-dire des produits offrant l'ossature de base autour de laquelle se constitue l'offre de l'entreprise. Chacun de ces pôles- produits génère à son tour une série d'autres produits ou services à destination de marchés voisins. L'agencement complet d'une entreprise en ses pôles de compétence, ses pôles-produits et ses couples produits- marchés est appelé architecture stratégique.

(Abdelbaki, Delbaki, Ghalia, Boudaoud, et al, 2014) mettent en évidence que le développement des compétences représente un véritable enjeu tant pour l'entreprise que le salarié. Il peut permettre d'une part à l'entreprise de s'adapter avec son environnement tout en étant souple et réactive face aux changements et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients. D'autre part, l'individu trouve intérêt dans le développement de son patrimoine de compétences car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle.

#### **2.2.3- QU'EST-CE QUE LA COMPETENCE ?**

(Khat, Semaoune, Bekheda, 2017) mettent en relief que la compétence est la clé de chaque démarche GPEC. L'adéquation dans l'aspect qualitatif entre les besoins et les ressources disponibles s'exprime par les compétences. Par le concept de la compétence, les managers RH peuvent passer de la gestion collective à une gestion individuelle.

(Belhadj, Benyahia-Taibi, Boudaoud, Ferhaoui et al, 2014) soulignent que plusieurs travaux de recherche se sont intéressés à la notion de compétence. Globalement, les auteurs s'accordent à définir la compétence comme un savoir agir pertinent face à des situations complexes est évolutive. Parmi les définitions données au concept de « compétences », celle de AFNOR X 50-750 selon laquelle : une compétence est la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. Selon (Buck ,2014) les compétences sont au cœur de la gestion des ressources humaines. Pour qu'elles puissent devenir un véritable levier de performance et d'innovations, l'entreprise doit non seulement 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. La compétence est un savoir-faire ou une technologie spécifique à l'entreprise et susceptible d'offrir une réelle valeur ajoutée au client. Elle découle directement et essentiellement des processus de fonctionnement et des savoirs-faire maîtrisés par les salariés. La gestion des compétences est perçue comme un élément accompagnateur du changement qui offre plus de flexibilité. La gestion des compétences est un moyen de transformer une bureaucratie en une organisation moderne et flexible (Hondechem, Horton, et Scheepers, 2005).

(Dennerly, 2008) met en relief plusieurs modes permettant l'acquisition d'une compétence :

**A : Formation initiale** : dans cette catégorie, on peut mettre en évidence que les compétences ne pouvant être acquises qu'en formation initiale préalablement à la prise de poste ;

**B : Immersion terrain** : n'entrent dans cette catégorie que les compétences acquises par contact avec des experts ou dans un environnement spécifique ;

**C : Apprentissage par l'exercice du poste** : les compétences ne peuvent être acquises que par l'exercice du poste ;

**D : Formation continue** : compétences accessibles par diverses formes de formation continue.

Dans le même contexte (Semaoune et Khiat, 2015) mettent en relief que l'approche théorique de (Zarifian, 1999) mérite que l'on s'y intéresse de plus près. En effet, l'auteur propose une définition qui intègre plusieurs dimensions :

**A : La compétence** : est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquels il est confronté ;

**B : La compétence** : est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager les enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité ;

**C : La compétence** : est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente.

(Le Boterf, 2006) explique que les compétences sont les résultantes de trois facteurs : Le savoir agir, le vouloir agir, le pouvoir agir

(Zarifian, 2001) dans une autre contribution explique également que : la compétence est le résultat d'une action qui se met en œuvre sous la forme d'une prise d'initiative, d'une prise de responsabilité d'un individu dans une situation de travail donnée.

La compétence est devenue une notion clé dans le management des ressources humaines, on parle de la gestion des compétences comme un outil transversal, dynamique et opératoire qui touche les différentes pratiques de la GRH (Levy-Leboyer, 2009) (Khiat, 2009) (Zarifian, 2001). Pour (Weiss, 2001) la gestion des ressources humaines se décline alors dans le langage des compétences : de l'acquisition de compétences (recrutement), à leur cession (licenciement) en passant par leur développement (formation).

## **2.3- LES DIFFERENTS IMPACTS DE LA COMPETENCE**

### **2.3.1- LES BENEFICES POTENTIELS D'UNE APPROCHE DE GESTION DES COMPETENCES**

(Semaoune et Khiat, 2015) mettent en évidence dans ce cadre qu'une telle approche peut comporter plusieurs avantages, notamment :

**A : Améliorer l'efficacité de l'organisation par** : une bonne connaissance des compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) disponible au sein de l'organisation. Un gain au regard de la flexibilité de l'organisation du travail qui permettrait de faciliter le déploiement rapide et réactif des ressources humaines à l'international ou dans des milieux interculturels. Une réaction plus prompte aux changements de l'environnement notamment sur les deux plans technologiques et concurrentiels. Une intégration des stratégies de formation au développement organisationnel

**B : Mettre en adéquation les emplois avec les individus par** : une compréhension commune des compétences et de leur pratique. Cet axe est fondamental pour la valorisation de l'action collective des ressources humaines et la coordination de leurs efforts.

**C : Maintenir le capital compétence par** : une évaluation rapide et globale du capital humain dont dispose l'organisation. Une identification des écarts entre les compétences requises et acquises.

**D : Responsabiliser les employés par** : une information sur les compétences maîtrisées par chaque employé. Une information sur les compétences valorisées et requises pour chaque poste de travail en vue de réviser les définitions des exigences de chaque poste et d'améliorer sa base de compétences à chaque fois que de besoin.

**E : Une possibilité de prise en charge par l'employé de son développement professionnel** : cette possibilité se traduit par une autonomisation de l'employé et l'élargissement de la sphère des responsabilités de l'employé

**F : Intégrer la plupart des fonctions de gestion des ressources humaines par** : un large partage des visions de gestion des ressources humaines. Dans ce sens, une redéfinition des contributions possibles de chaque fonction des ressources humaines au renforcement des compétences.

### **2.3.2- LE REFERENTIEL DES COMPETENCES**

L'établissement d'un référentiel des compétences, existant et nécessaire pour l'entreprise, est souvent nécessaire dans une approche stratégique fondée sur les compétences. Ce référentiel va être un guide pour les recrutements, la rémunération, la formation, la gestion des carrières

Le système de gestion des compétences stratégiques sert de référence pour le recrutement, le programme de formation, la politique salariale, la gestion des carrières.

### **2.3.3- LE RECRUTEMENT : LEVIER MAJEUR DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

(Belkadi, Boulenouar, Khiat ,2017) mettent en exergue que le recrutement- est- un des nombreux éléments de la gestion des ressources humaines et permet à l'entreprise de trouver un candidat qui correspond à ses besoins. En effet, recruter est l'action de compléter un besoin de l'entreprise, mais également d'attirer les candidats compétents car il y a un véritable effort à effectuer par l'entreprise ayant un besoin face à ses concurrents concernant des profils à fort potentiel. Pour (Lethielleux, 2006) le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation. Le recrutement constitue un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent des compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant (Sekiou,Blondin,Fabi et al 2011).

### **2.3.4- LA CONTRIBUTION DE LA GRH DANS LA PROMOTION DE LA CONFIANCE ET DE LA FORMATION**

Les défis pour le gestionnaire des ressources humaines sont de mettre l'homme qu'il faut au poste adéquat, au moment propice, en vue de meilleure performance (Le Boterf, 2005).

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 soulignent (Darbellet, Izard, Scaramuzza, 2011).

#### **2.3.5- LA GRH ET COMPETITIVITE**

(Lakhlef, 2014) souligne que La notion de compétitivité a été depuis longtemps utilisé pour apprécier les performances de l'entreprise. Aujourd'hui les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des entreprises vu leur importance par rapport à la compétitivité et à la performance. La concurrence est une donnée inévitable du marché, il faut en tenir compte, la condition de réussite est d'être « le meilleur sur le plan : de l'organisation, du management, des performances, des salaires, des conditions de travail, de gestion de carrière. Aussi, la motivation du personnel, l'instauration d'un climat de confiance, d'évaluation objective, une gestion des carrières qui ouvre des possibilités d'évolution aux salariés, tous ces facteurs sont indissociables et c'est eux qui garantissent la réussite d'une entreprise

#### **2.4- LA NORME ISO 9001 ET LES EFFETS SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La norme ISO 9001 constitue la pratique managériale la plus diffusée dans le monde. En décembre 2011, les statistiques de l'évolution des certifications à l'échelle mondiale montrent l'existence des certifications à l'échelle mondiale d'un peu plus d'un million d'entreprises certifiées dans 178 pays : ISO survey 2011. (Daoudi, Khat, Montargot, 2015) soulignent que 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 ISO 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.

#### **2.5- LA MOTIVATION : OUTIL POUR DYNAMISER L'ENTREPRISE AU MAGHREB**

(Diestrich, Taskin, 2016) mettent en relief que 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. La motivation constitue un thème ancien autant qu'incontournable des manuels de comportement organisationnel. La motivation est désormais appréhendée comme une énergie dynamisant la conduite humaine.

### **3- L'ECONOMIE FONDEE SUR LA CONNAISSANCE (EFC) : UN PROCESSUS STRATEGIQUE POUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DANS LES PAYS DU MAGHREB**

La gestion de la connaissance est vitale car elle permet d'accroître les performances, d'élargir les marchés, d'innover de manière déterminante, de recruter stratégiquement et de transmettre le savoir indigène (Khelassi, 2010). L'économie de la connaissance comprend des pans entiers des activités d'un pays : la formation de longue durée et de recyclage, les technologies de l'information et de la communication, la recherche et développement, l'innovation, la communication, les industries de l'expertise et du conseil etc. Ce sont des activités transversales qui influent sur l'ensemble des autres secteurs : agriculture, mécanique, tourisme, électronique et le reste ; L'économie de la connaissance est comme le sang qui irrigue le corps humain ; Elle contribue à améliorer la productivité de tous les autres secteurs. Elle constitue de nos jours un facteur clé de succès incontournable pour les nations qui souhaitent accéder à l'émergence puis au développement (Lamiri, 2013). Un autre pan de la littérature en management stratégique s'est demandé pourquoi des entreprises qui relèvent pourtant d'un même secteur d'activité ne sont pas égales en termes d'efficacité et de performance ? L'explication organisationnelle que fournit la théorie des ressources est fondée sur l'idée que ce sont les caractéristiques internes de l'entreprise qui sont seules susceptibles de rendre compte de ces réussites différenciées. La gestion des connaissances est une source possible d'obtention d'un avantage concurrentiel durable pour une entreprise ; Cela suppose dans un premier temps de montrer que la connaissance peut être analysée comme une ressource. Cette approche d'ordre économique doit s'enrichir ensuite d'une approche plus organisationnelle pour montrer que les connaissances ainsi détenues peuvent favoriser la coordination interne et par la même contribuer par leur mise en cohérence à la création de valeur pour les clients (Pallas, Labaki, 2005). Les entreprises Maghrébines doivent 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 dans les pays du Maghreb 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 au Maghreb 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).

### **3.1- LA NECESSITE D'UNE PRISE EN CHARGE COMMUNE DE L'EFC PAR LES SYSTEMES D'EDUCATION ET DE FORMATION : UN ENJEU MAJEUR POUR LA PERFORMANCE ET LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE MAGHREBINE**

#### **3.1.1. INDICES DE L'ECONOMIE DE LA CONNAISSANCES AU MAGHREB**

**Tableau 1** : Indices de l'économie de la connaissance au Maghreb

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

### **3.2- L'INNOVATION ET LES POLES DE COMPETITIVITE : UNE RESSOURCE CREATRICE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE**

L'innovation et 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, les pays du Maghreb doivent travailler en parfaite cohésion avec tous les acteurs nécessaires au développement de l'économie maghrébine. 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 note (Bouchagha, 2016). La concrétisation de tels projets dans les pays Maghrébins exige des ressources humaines qualifiées avec un niveau de compétences et d'expériences. Il s'agit de donner un nouvel élan à l'industrie dans le Maghreb, 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. (Stiglitz ,2010) prix Nobel d'économie explique que 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 coût 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 fondamental dans la promotion de la connaissance et de l'innovation.

### **4- LA RESSOURCE HUMAINE : LEVIER D'ACTION POUR UNE BONNE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES DANS LES PAYS MAGHREBINS**



Pour El Moghrebi et Khiat (2017), la GRH et la bonne gouvernance semble être d'accord, miser sur l'homme et veiller au développement et à la valorisation de ses compétences permettent l'amélioration de la performance

#### **4.1- LE CONCEPT DE GOUVERNANCE**

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

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

La nouvelle économie institutionnelle (D. North, 1990) démontre que les institutions ont un rôle dans la société, déterminant la structure fondamentale des échanges humains ; qu'elles soient politiques ; sociales ou économiques, et qu'elles constituent un des facteurs déterminants du développement économique de long terme. Dans ce cadre, sur le plan opérationnel l'analyse des liens entre gouvernance et institutions a fait un grand progrès grâce à la révolution dans le système des télécommunications : les nouvelles technologies et l'intelligence économique. (Charreaux, Wirts, 2006) soulignent que le terme de gouvernance a donné lieu à plusieurs définitions selon laquelle la gouvernance d'entreprise recouvre : l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leurs espaces discrétionnaires. Ces approches traditionnelles de la gouvernance cèdent le pas aujourd'hui à des approches renouvelées de la gouvernance d'entreprise fondées sur les connaissances et les compétences. Selon (Lamiri, 2013) 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. Pour (Okamba, 2010) Il existe plusieurs formes de gouvernance : la gouvernance politique, la gouvernance administrative ; la gouvernance économique et financière, la gouvernance des entreprises. L'interaction entre toutes ces composantes de la gouvernance conduit vers la cohésion sociale durable, facteur de développement économique et social soutenable que l'on peut évaluer par le renforcement du sentiment d'appartenance des individus à une collectivité, par leur insertion dans la vie économique et sociale de la cité et par leur degré de participation à la décision collective.

#### **4.2- LA BONNE GOUVERNANCE : LEVIER STRATEGIQUE POUR LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE MAGHREBINE**

La bonne gouvernance constitue un levier important pour l'émergence de l'entreprise Maghrébine. En effet, la gouvernance d'entreprise doit intégrer les choix d'organisation, le management, le mode de désignation du conseil d'administration ; les relations avec les actionnaires, la nature de la participation des employés, les modalités du contrôle interne... la notion de bonne gouvernance constitue une référence pour expliquer la qualité du développement et de la croissance. Dans ce cadre ; les ressources humaines qualifiées constituent l'ossature principale pour une bonne gouvernance de l'entreprise.

Pour une émergence des entreprises Maghrébines, Il est impératif, que les pouvoirs publics mettent en œuvre une politique de développement de la culture de la bonne gouvernance dans toutes les institutions en général et les entreprises en particulier et ce, à travers des formations accrues dans ce sens : Entrepreneurat, gestion des ressources humaines, une économie fondée sur la connaissance. La création de richesses, l'augmentation du taux de croissance économique nécessitent des entreprises performantes, pour cela la bonne gouvernance est un impératif majeur. Aussi, plusieurs conditions sont nécessaires, entre autres : Investir dans le domaine de la ressource humaine et mettre en œuvre des politiques renouvelées d'éducation ; d'enseignement supérieur, de recherche et de formation professionnelle pour garantir le développement des capacités créatives et des capacités compétitives des entreprises dans les pays du Maghreb.

#### **CONCLUSION**

Notre conclusion sera articulée autour des points suivants : Synthèse des principaux résultats, apports, limites et perspectives de la recherche.

#### **Synthèse de la recherche :**

La question principale de notre article était la suivante : Quels sont les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une contribution des ressources humaines comme levier de pilotage et ce, pour une compétitivité de l'entreprise Maghrébine ? Aussi, nous avons tenté de mettre en lumière les leviers fondamentaux en question. Notre article a tenté de mettre en exergue l'importance du management du capital humain dans le cadre de la compétitivité des entreprises Maghrébines. Il interroge les approches théoriques relatives à l'importance des ressources humaines dans un champ concurrentiel et mondialisé. En effet, pour une compétitivité des entreprises des pays Maghrébins, Il est impératif ; que les pouvoirs publics des pays du Maghreb mettent en œuvre une politique de développement des ressources humaines harmonieuses et un développement des compétences. Pour créer davantage de richesses, pour doubler ou tripler le taux de croissance des économies Maghrébines, l'investissement certes dans les équipements pour développer les entreprises est nécessaire, mais l'investissement également dans la ressource humaine s'avère indispensable. Dans ce cadre, la mise en œuvre des leviers fondamentaux cités dans notre modeste article s'avèrent indispensables

#### **Apports de la recherche :**

Nous pensons que notre recherche à travers cet article a modestement contribué à :

- ✓ Faire connaître une certaine bibliographie dans le domaine des ressources humaines ;
- ✓ L'amélioration de l'état des connaissances pour un développement harmonieux des ressources humaines ;
- ✓ Une aide pour une émergence d'une nouvelle culture managériale dans les entreprises Maghrébines ;
- ✓ L'importance de la contribution des ressources humaines comme levier de pilotage dans les entreprises des pays du Maghreb.

Quelques réflexions ayant trait :

- ✓ A l'importance du système éducatif et de l'exemple chinois en la matière ;
- ✓ L'économie de la connaissance, la compétence, la gouvernance comme vecteurs pour un management des ressources humaines.

#### **Limites et perspectives :**

La recherche effectuée dans le cadre de notre modeste papier met au cœur les principaux leviers pour une émergence des ressources humaines au Maghreb. Elle pose le problème de l'importance du capital humain comme instrument managérial promoteur de l'efficacité et de la compétitivité des entreprises Maghrébines. Sur un plan plus pratique ; notre article reste inachevé car il ne répond que partiellement aux solutions pour une valorisation et développement des ressources humaines au Maghreb. En effet, un aspect reste à construire et à définir. Il S'agit de la mise en application sur le terrain proprement dit du travail théorique que nous avons entrepris dans notre article et ce, grâce à la recherche documentaire sur l'importance des ressources humaines dans la compétitivité de l'entreprise Maghrébine. La technique d'investigation sur le terrain aurait été plus constructive. Cependant, pour des raisons de disponibilité de temps, de logistique et de moyens, nous nous sommes limités à étudier l'impact du développement des ressources humaines sur la compétitivité de l'entreprise Maghrébine d'un point de vue théorique seulement. Toutefois, nous considérons

que quels qu'aient pu être nos efforts, pour circonscrire la question ayant trait à notre thème, notre article ne saurait épuiser le domaine autant vaste et passionnant, qu'inépuisable.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

- Alary. Am. (2010), *Management des organisations*, Berti Editions, Algérie.
- Abdebaki B, Benhayia taibi ghalia, Boudaoud S ; et al (2014), *Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* Editions Dar El Adibh , Oran ,Algérie.

- Adler A (2009), *Le nouveau rapport de la CIA, Comment sera le monde en 2025 ?* Editions Robert Laffont, Paris.
- Belhadj A, Benhayia -taibi, Boudaoud S ; Ferhaoui et al (2014), *Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* Editions Dar El Adibh, Oran, Algérie.
- Bernaoui. R. (2016), *Veille et intelligence économique*, Editions OPU, Algérie.
- Bensahli. M. (2012). *Le monde en crise, les dérives de la finance*, Casbah Editions, Algérie.
- Bouchagha. S. (2015). *Revue Média bank*, N° 38, Algérie.
- Barraud J, Kittel F, Moule M (2004), *La fonction ressources humaines, Metiers, compétences et formations*, Editions Dunod, Paris.
- Buck JY (2014), *Des ressources humaines aux ressources de l'excellence*, Editions Afnor, Paris.
- Belkadi L J, Boulenouar B, Khiat A (2015), *Le recrutement, élément clé de la gestion d'xes RH. Ouvrage intitulé : La confiance au cœur de la GRH*, coordonné par le Professeur Khiat Assya , Editions El Adib , Oran.
- Barre P, Gaubert S (2013), *Clés de la performance et de la compétitivité dans les PME*, Edition Ordre des 'experts comptables, Mayenne.
- Berrouane SA (2010), *Le management des ressources humaines*, OPU, Alger.
- Charreaux. G., Wirtz. P. (2006), *Gouvernance d'entreprise*. Editions Economica, Paris.
- Daoudi. S., Khiat. A., Montargot. N. (2015), *Un état de la fonction ressources humaines dans le contexte algérien*, Editions Dar el Adib, Algérie.
- Djeflat. A. (2014), *L'intégration économique Maghrébine : un destin obligé*. Ouvrage collectif sous la direction de Mebtoul A et Camille Sari. Oran, Editions Anwar El Maarifa, Algérie.
- Daoudi S, khiat A ; montargot N (2015), *Un état de la fonction ressources humaines dans le contexte algérien*, Editions Dar el Adib , Algérie.
- Darbelet M, Izard L, Scaramuzza M (2011), *L'essentiel du management*, Berti Editons, Alger.
- Diestrich A, Taskin L (2016), *Management humain*, Editions De Boeck, Bruxelles.
- Dennerly M (2008), *Piloter un projet de formation, de l'analyse de la demande au cahier des charges*, ESF Editions, Paris.
- El Moghrabi S, Khiat A (2017), *Une bonne gouvernance pour une GRH basée sur la compétence dans la fonction publique*, Ouvrage intitulé : La confiance au cœur de la GRH, coordonné par le professeur Khiat A. Editions E l Adib, Oran, Algérie.
- Gouillard FJ (1997), *Stratégie pour une entreprise compétitive*, Editions Economica, Paris.
- Gomez P-Y, Korine H (2009), *L'entreprise dans la démocratie. Une théorie politique du gouvernement des entreprises*. Bruxelles ; Editions De Boeck.
- Hondechon, Horton, Scheepers (2005) , « *Modèles de gestion des compétences en Europe* », Revue d'administration publique.
- KhiatA ,Semaoune K, Bekheda K (2017) , *Impact d'un système de gestion des carrières sur la compétitivité des entreprises*, Editions El Adib, Oran , Algérie.
- Khellassi. R. (2010), *L'économie d'entreprise contemporaine*, Editions Houma, Algérie.

- Lamiri. A. (2013), *La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ?* Editions Chihab, Algérie.
- Lethielleux, (2006), *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, Gualino Editions, Paris.
- Le Boterf G (2006), *Construire des compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence*, Editions d'Organisation, Paris.
- Levy Leboyer C (2009), *La gestion des compétences*, Editions Eyrolles, Paris.
- Mebtoul A, Bouchama C (2014), *Les défis majeurs de l'Union du Maghreb face à la crise financière mondiale*, Ouvrage coordonné par Mebtoul A et Sari C intitulé : *l'intégration économique Maghrébine : un destin obligé ?* Editions Anwar El Maarifa (Algérie).
- Mouhoubi. S (1998), *l'Algérie à l'épreuve des réformes économiques*, Office des publications universitaires, Alger.
- North. D. (1990), *Institutions, institutional change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- Okamba. E. (2010), *La gouvernance : Une affaire de société*. Paris, Edition L'Harmattan.
- Peretti. J.M. (2015), *Un état des ressources humaines dans le contexte algérien*, Ouvrage coordonné par le professeur AssyaKhat. Editions Dar El Adib, Algérie.
- Pallas. V., Labaki. R. (2005), *Management de la banque : risques, client, organisation*. Ouvrage coordonné par E Lamarque. Edition Pearson Education, France.
- Rezig. A. (2006), *Algérie –Brésil- Corée du Sud : Trois expériences de développement*. OPU, Algérie.
- Sari. C. (2011), *Algérie et Maroc : Quelles convergences économiques ?* Editions Cabrera, Paris.
- Stiglitz Joseph. E. (2010), *Le triomphe de la cupidité*. Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla. Editions LLL, Paris.
- Sekiou L, Blondin L, Fabi B et al (2011), *gestion des ressources humaines* Editions De Boeck.
- Seigher. S, *Liberté Economie (Algérie)*, livre blanc sur l'entreprise, 20 juin 2012.