

**Un essai d'analyse sur la contribution de la gestion des ressources
humaines (GRH) dans le capital immatériel de l'entreprise
Maghrébine**

**An analytical essay on the contribution of human resources
management (HRM) in the intangible capital of the Maghreb
company**

CHARIF Amor

Enseignant chercheur
Faculté de l'Economie
Université de Batna
Algérie

E-mail : Charif_amor@yahoo.fr

LAZREG Mohammed

Enseignant chercheur
Faculté de l'Economie
Université de Sidi bel abbes
Algérie

E-mail : m.lazreg222@yahoo.fr

GODIH Djamel torqui

Enseignant chercheur
Faculté de l'Economie
Université de Mostaganem
Algérie

E-mail : godihdjamel@hotmail.com

Résumé :

La 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. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise. Elle constitue de ce fait, un levier fondamental dans le capital immatériel de l'entreprise. L'objectif central de notre communication est de mettre en lumière que la construction de l'économie de marché dans les pays du Maghreb impose aux entreprises Maghrébines une efficience dans le développement des ressources humaines et de la gouvernance et ce, pour faire face à la concurrence national et internationale.

Mots-clés : Capital immatériel, Gouvernance, Ressources humaines, Entreprises Maghrébines, Compétence, Création de richesses.

Abstract:

HRM is the function that aims to achieve an effective and sustainable match between employees of the company and jobs, in terms of numbers; qualification and motivation. Its objective is the continuous optimization of skills in the service of the company's strategy. As such, it constitutes a fundamental lever in the intangible capital of the company. The central objective of our communication is to highlight that the construction of the market economy in the Maghreb countries imposes on the Maghreb enterprises an efficiency in the development of the human resources and the governance and this, to face the national and international competition.

Keywords: Intangible Capital- Governance-Human Resources-Enterprises Maghreb-Competence-Wealth Creation.

Introduction :

La gestion des ressources humaines doit permettre à l'organisation de disposer d'individus compétents et qualifiés au bon poste. Cela s'appuie sur l'identification des besoins, sur des actions de recrutement et sur une politique de formation (**Alary , Laloup, Stroussi , 2010**).

Dans toute structure l'individu tient une place prépondérante car il est le sujet de la connaissance, il est porteur d'une partie d'un ensemble que l'on entrevoit à travers le groupe. Il représente, l'intelligence dans son affirmation sociale en particulier par son comportement vis-à-vis du savoir, de ses aptitudes qui touchent aux capacités relationnelles et à la coopération. L'attitude de l'individu est source de connaissance par le fait qu'il la crée et la transmet dans son environnement professionnel .La théorie du capital humain part du constat que la richesse produite, n'est que partiellement fonction des grandes variables classiques que sont le capital et le travail. Cependant, différents économistes, ayant ensuite ajouté l'influence des actifs immatériels, qu'il s'agisse du potentiel de recherche et développement ou plus globalement des compétences détenues au sein de l'entreprise. Les pouvoirs publics et les opérateurs économiques savent à présent que c'est de la combinaison et de l'articulation des capitaux, du savoir et du capital humain que dépend, désormais, la construction des avantages compétitifs progressivement substitués ou ajoutés aux avantages comparatifs naturels. A ce titre, les dépenses de recherche d'aujourd'hui sont les investissements de demain et la valeur produite d'après-demain avec les emplois qui vont avec (**Mekidèche, 2008**). 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. L'intelligence humaine est la première source d'émergence de développement des nations, c'est grâce aux capacités intellectuelles des américains que les USA sont devenus la première puissance du monde. Aussi ; les pouvoirs publics doivent prendre en compte le secteur de l'enseignement supérieur, car sans un enseignement de qualité mondiale, le développement est impossible (**Lamiri, 2013**). 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. Si nous voulons créer davantage de richesses, si nous voulons doubler ou tripler notre taux de croissance dans les pays du Maghreb, il faut investir certes dans les équipements pour développer les entreprises, mais il faut également investir dans la ressource humaine et mettre

en œuvre des politiques renouvelées d'éducation ; de recherche et de formation professionnelle pour garantir le développement de nos capacités créatives et de nos capacités compétitives. Les pays émergents qui ont enregistré les meilleures performances comme l'Inde ou la Chine ont su mettre en œuvre une stratégie de développement et donc de réforme tenant compte de leurs spécificités respectives. Aussi ; la construction de l'économie de marché impose aux entreprises de faire prévaloir un développement efficient des ressources humaines. Les entreprises Maghrébines ne peuvent plus ignorer les nouvelles théories du management qui assurent le succès et le développement des entreprises des pays développés.

Problématique :

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

- **Quels sont les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une contribution des ressources humaines dans le capital immatériel de l'entreprise Maghrébine ?**

L'hypothèse principale de notre communication est la suivante :

- l'émergence économique dans les pays du Maghreb dicte aux entreprises de faire prévaloir entre autres ; un développement harmonieux des ressources humaines dans les entreprises et ce, à travers divers leviers fondamentaux à mettre en œuvre. La GRH constitue un capital immatériel important et une source de création de richesses

L'objectif principal et intérêt du thème de notre communication :

L'objectif principal est de mettre en lumière que la construction de l'économie de marché dans les pays du Maghreb impose aux entreprises de faire prévaloir un développement efficient des ressources humaines. Le message central qui caractérise notre modeste communication 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.

Méthodologie :

En vue de vérifier notre hypothèse, nous avons eu recours à la technique documentaire qui nous a permis d'exploiter différents ouvrages et documents pour faciliter notre recherche ayant trait au thème de notre communication. De même , que nous avons également opté pour une méthode synthétique qui nous a permis de résumer les différentes théories développées par des auteurs en rapport avec le sujet. Notre réflexion a pour cadre les défis que représente le développement des ressources humaines dans les pays du Maghreb et qui constituent un chantier vital pour inculquer la culture du management dans les entreprises Maghrébines. Nous tenterons dans le cadre de notre modeste contribution à travers cette communication de

mettre en exergue les perspectives pour la réhabilitation du rôle stratégique du management et des ressources humaines.

Aussi ; notre communication est structurée en deux axes fondamentaux.

1. La gestion des ressources humaines : levier de pilotage pour une émergence du capital immatériel de l'entreprise

1.1. Le capital humain :

Parler des ressources humaines ; ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources ; mais que les hommes ont des ressources. Le développement des talents, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la gestion des carrières et de la mobilité, deviennent des domaines majeurs d'expertise des DRH (**Perreti ,2015**). Le capital humain est un moteur fondamental de la croissance économique. L'investissement dans le capital humain s'est en effet avéré déterminant pour la création de conditions favorables à la promotion d'une croissance économique durable et de l'emploi note pour sa part (**Rezig, 2006**). Les pouvoirs publics doivent s'attaquer aux véritables priorités : le développement humain, la modernisation technologique et managériale et le financement de l'économie productive. La Pologne, la Chine et d'autres pays viennent de nous administrer une belle leçon en la matière. Ils ont recyclé pratiquement toutes les ressources humaines opérationnelles en quelques années, en plus de moderniser rapidement en profondeur leur système éducatif pour mieux prendre en charge les futures générations. Le management est l'arme la plus redoutable et la plus efficace que les nations modernes utilisent pour maintenir et creuser leur suprématie économique et technologique sur le reste souligne (**Lamiri, 2013**).

1.1.1 : Les raisons de l'émergence de la notion de capital humain :

Selon (**Khelassi ,2010**) le capital humain présente en particulier une nécessité majeure à savoir : faire des comparaisons au niveau international. Il enseigne sur le niveau d'éducation atteint par un individu ou ses perspectives de rémunération, c'est un instrument intéressant pour cadrer le débat sur la politique de formation dans la structure, c'est un outil permettant de mesurer les effets de multi polarité professionnelle de chaque individu au sein de a structure et des retombées en matière de promotions et de carrière professionnelle. Il aide à mesurer l'écart gagné chaque année en matière d'élévation du niveau de connaissance et de compétence de chaque individu.

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

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. 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. 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. (Taskin et Diestrich ,2016) mettent en relief l'enjeu du management est en effet d'obtenir d'autrui qu'il adopte un comportement professionnel qu'il n'adopterait pas spontanément. L'intérêt durable pour la motivation au travail trouve son origine dans le postulat suivant : l'entreprise a besoin de collaborateurs motivés pour atteindre ses résultats. Dès lors la motivation est considérée comme un facteur déterminant de la performance au travail. Dans ce cadre, nous pensons que le concept de compétences mérite d'être défini avec clarté, nous considérons en effet, que le concept de compétences est un ensemble de savoirs, de savoir-faire et savoir être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi, d'un métier dans une situation d'activités donnée. Le développement des compétences représente un véritable enjeu tant pour l'entreprise que pour 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 (Abdelbaki, Delbaki , Ghalia, Boudaoud, et al ;2014).

1.3. La formation managériale moderne : outil pour une émergence de l'entreprise Maghrébine

Les deux facteurs clés de succès de réussite des entreprises et des nations demeurent l'intelligence humaine et l'information. Selon (Ouaret , 2009) l'entreprise est un ensemble de processus qui met en interaction plusieurs activités pour générer une valeur ajoutée et créer des richesses. Les processus doivent être gérés convenablement pour assurer la performance de l'entreprise : c'est le système de management général de l'entreprise. La pertinence de ce

système préfigure l'efficacité du système de management de la qualité de l'entreprise. Pour (Laurent, Dietrich , 2016) l'entreprise a besoin de collaborateurs motivés pour atteindre ses résultats. La motivation est considérée comme un facteur déterminant de la performance au travail. Dans ce cadre, (Delcroix et Tisserand , 2013) estiment que tout manager est désormais confronté aux exigences de la démocratie. Il doit respecter les aspirations de ses ressources humaines car elles sont les actrices principales de la réussite des stratégies et des projets de l'entreprise. Grosso modo, la formation en management vise à développer chez les cadres des aptitudes particulières : prise de décision, aptitude à diriger, capacité à s'exprimer clairement, autorité sur les hommes, mobilité et capacité de synthèse, ...etc. Il serait difficile à notre avis, d'en établir une liste exhaustive. De ce fait, la formation au management en entreprise est un processus global agissant à la fois sur le savoir, et le savoir-faire de chaque individu formé individuellement. Dans la gestion et le développement des ressources humaines de nouvelles démarches ont été développées depuis les années 90, notamment l'ingénierie de la formation, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois: la GPEC.

2. Système de formation et bonne gouvernance : Leviers fondamentaux pour un capital immatériel efficient

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. Dans ce cadre, une stratégie doit être mise en œuvre pour permettre à ce secteur d'être à la hauteur dans les pays du Maghreb. Aucune stratégie industrielle, financière, agricole, ou autre ne sera efficace avec un enseignement supérieur qui n'est pas aux normes internationales. Selon (Djefflat ,2014) en Algérie par exemple l'analyse de la situation actuelle du système éducatif signale d'importantes réussites, mais aussi un certain nombre de défis à relever. Parmi ces dernières on peut citer : la faiblesse du rendement des institutions éducatives ; La prédominance de l'aspect quantitatif dans les programmes scolaires ; La faiblesse des acquis des élèves ; La centralisation de la gestion du système éducatif ; Le manque de professionnalisme et l'absence d'une culture de l'évaluation.

2.1. L'exemple Chinois :

(Seighier ,2012) dans une contribution au quotidien national d'information Liberté(Algérie) 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. Il y a eu une introduction progressive du financement de l'enseignement par les étudiants : compte du nombre des universités, la question de leur financement devenait cruciale. C'est ce qui a amené les Chinois à prévoir dans les transformations lancées, la contribution des étudiants aux frais de fonctionnement. C'est la aussi, un tabou qui a sauté. Il y a eu également ouverture de l'enseignement supérieur au secteur privé. C'est en 1999 que les autorités chinoises ont décidé d'autoriser le secteur privé à investir dans l'enseignement supérieur pour faire face aux besoins de l'économie. En 2003, le gouvernement Chinois a autorisé le partenariat entre les institutions privées et les universités publiques. Les succès économiques extraordinaires de la Chine tiennent beaucoup à ces transformations dans le système d'enseignement supérieur. Parce qu'il fallait donner aux entreprises les compétences nécessaires pour assurer leur fonctionnement et leur développement technologiques. En 1991, lorsque le premier programme MBA a été lancé en Chine, seuls 90 étudiants y étaient inscrits. En 2011, plus de 25000 étudiants sont sortis avec un MBA issus de plus de 250 business schools à travers le Pays, sans compter les milliers d'autres inscrits dans des business schools nord-américaines et européennes. Cet effort, qui est loin de se relâcher est le résultat d'une politique vigoureuse des autorités chinoises pour faire face à l'un des plus grands challenges de leur économie. Ce Pays dispose de plusieurs universités totalement privées, classées parmi les mieux cotées du pays. La plupart des grandes business schools mondiales (Harvard, Wharton, HEC-PARIS, Stamford.....) ont, soit créé des joint-ventures avec des universités publiques chinoises. Le classement mondial des MBA du Financial Times pour 2012 place la Hong Kong UST

Business School à la 10 position et la CEIBS de Shanghai à la 24 devant même des business Schools aussi célèbres que L'ESADE de Barcelone, Bacconi de Milan ou la Cranfield School of management en Angleterre. L'université publique Tsinghua de Pékin a trois prix Nobel d'économie étrangers parmi son corps professoral. L'actuel recteur de la CEIBS de Shanghai, un Anglais n'est autre que l'ancien doyen de la London Business School, puis vice Doyen de la Harvard Business School. 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.

2.2. 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 formation professionnelle a besoin également d'une stratégie qui colle mieux avec les besoins réels des économies des pays du Maghreb. En ce sens ; l'éducation a besoin de se remettre en cause : créer les outils de son management, de sa modernisation et de ses recyclages. Les entreprises doivent être plus fortement incitées à qualifier leurs membres. Le progrès technique est lié au progrès scientifique, or celui-ci fait l'objet d'une production qui, tant dans les centres de recherche publics et les universités que dans les fondations privées ou les entreprises, mobilise un nombre croissant de personnes. Une économie qui investit beaucoup dans la recherche a plus de chance d'obtenir une forte croissance économique que celle qui y investit fort peu soulignent (Biales, Leurion, Rivaud ,2007).

2.3. La recherche et développement (R-D) : Levier d'action pour une création de richesse au sein de l'entreprise

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

c'est-à-dire sa 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 (**Bensalhi, 2013**).

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

L'économie de la connaissance comprend des pans entiers des activités d'un pays: la formation de longue durée et de recyclage, les technologies de l'information et de la communication, la recherche et développement, l'innovation, la communication, les industries de l'expertise et du conseil etc. Les pouvoirs publics et les opérateurs économiques dans les pays Maghrébins doivent prendre en considération la combinaison et l'articulation des capitaux, du savoir et du capital humain que dépend, désormais la construction des avantages compétitifs progressivement substitués ou ajoutés aux avantages comparatifs naturels. Le management des connaissances s'appuie sur les leviers de succès à savoir, les connaissances incorporées dans les produits et services, les connaissances et compétences humaines au sein de l'entreprise. L'économie fondée sur la connaissance (EFC) doit concerner tous les segments des activités et tous les métiers. Les entreprises du Maghreb 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 dans nos pays sont appelés, en tant que puissance publique, à jouer un rôle incitatif dans la promotion et le soutien du développement des relations entreprises- recherche .La mise à niveau des entreprises doit concerner à la fois l'appareil productif et les ressources humaines de plus en plus qualifiées pour y relever leur niveau technique (maîtrise de l'informatique) et managériale (langues étrangères, techniques de communication et de marketing .La mise en place de structures de planification et de prospective, de veille technologique s'impose également, dans la mesure où elles sont à l'EFC ce que les plans de bataille sont aux états major. L'évolution des techniques génère d'importants gains de productivité ce qui réduit fortement la main d'œuvre nécessaire, d'où l'importance des méthodes de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences(GEPC) permettant de planifier à moyen terme la double évolution des qualifications et des effectifs (**Darbellet,Izard, Scaramuzza, 2011**) . 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. Pour (**Peretti ; 2013**) les mutations technologiques concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi ; de compétences, de condition de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables. L'économie de la connaissance est comme le sang qui irrigue le corps humain. Elle contribue à améliorer la productivité de tous les autres secteurs. Elle constitue un facteur clé de succès incontournable pour les nations qui souhaitent accéder à l'émergence puis au développement.

2.5. Les sources des indices de l'économie de la connaissance au Maghreb :

Tableau 1 : indices de l'économie de la connaissance au Maghreb

Indices	Algérie	Tunisie	Maroc	Mauritanie
Régime d'incitation	2,18	4,04	3,12	3,64
Innovation	3,59	4,65	3,75	2,24
Education	3,66	4,08	1,95	0,89
Information (TIC)	3,46	4,48	4,37	2,68

Source : Djeflat A (2014) : L'intégration économique Maghrébine : Un destin obligé ;

Ouvrage collectif sous la direction de A. Mebtoul et Camille Sari. Editons Anwar El Maarifa, p 435.

Les chiffres montrent que les investissements en R-D (recherche et développement) par rapport au PIB ont fait des progrès notables dans la sous-région et notamment en Tunisie, au Maroc, et en Algérie où les 1% sont atteints.

2.5.1. Les Pratiques de l'économie de la connaissance au niveau de l'entreprise :

Une enquête auprès d'un échantillon de PME en Algérie montre que près de la moitié (44%) n'ont aucun investissement dans l'immatériel. La plupart des entreprises et notamment les PME ne disposant pas de services de R-D. A titre comparatif, les PME Françaises consacrent entre 3% et 4% de leur chiffre d'affaires à la dépense en R-D et participent entre 10% 20% au PIB., la Finlande (58%), La Suède (37%), les USA (30%) ; l'Allemagne (30%) et le Japon (22%°) (**Djeflat ; 2014**). 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 du développement économique et social.

2.6. Veille et intelligence économique : outils pour un enrichissement de l'immatériel de l'entreprise Maghrébine

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 **(Bernaoui, 2016)**. 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.

2.7. L'innovation et les pôles de compétitivité :

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 **(Bouchagha ,2016)**. Dans le même ordre d'idées **(Stiglitz ,2010)** note 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

2.8. L'apprentissage de la démarche de développement durable par l'entreprise Maghrébine :

(Toudjine, 2013) explique que le développement durable est avant tout un chemin d'apprentissage, une culture que l'entreprise doit acquérir. En fait, la démarche est un élargissement et un approfondissement de la démarche qualité, grâce aux facteurs du long terme, de l'éthique, de la prise en compte de parties prenantes. Les démarches qualité et développement durable ont un lien commun, celui de l'amélioration continue. La mondialisation impose aux entreprises un niveau de performance qui induit une plus grande complexité dans leur pilotage particulièrement du fait de leur croissance, de la diversité de leurs activités et des mutations de leurs contextes environnementales. Il n'y a pas de meilleure voie, et encore moins de recette pour engager l'entreprise Maghrébine vers le développement durable. Même si l'environnement constitue une porte d'entrée. Le rôle de l'innovation dans le développement et notamment ses effets sur la compétitivité sont remarquables et servent d'indice dans la prise de décision des investissements et dans l'installation des entreprises. Son apport est déterminant pour l'évolution de la croissance, l'amélioration de la productivité

et la présentation de nouveaux produits. (Grim ; 2012) note que la maîtrise des technologies de l'information et de la communication et le recours aux réseaux sociaux, permettront en effet à cette nouvelle génération de managers, de prendre rapidement connaissance des outils et techniques de gestion les plus performants qu'ils sauront mettre en service de leurs sociétés.

2.9. Une bonne gouvernance pour une GRH basée sur la compétence : enjeu majeur pour un développement du capital immatériel et une création de richesses

(Okamba, 2010) indique qu'il existe plusieurs formes de gouvernance : la gouvernance politique, la gouvernance administrative ; la gouvernance économique et financière, la gouvernance des entreprises. L'interaction entre toutes ces composantes de la gouvernance conduit vers la cohésion sociale durable, facteur de développement économique et social soutenable que l'on peut évaluer par le renforcement du sentiment d'appartenance des individus à une collectivité, par leur insertion dans la vie économique et sociale de la cité et par leur degré de participation à la décision collective. Actuellement la notion de bonne gouvernance constitue une référence pour expliquer la qualité du développement et de la croissance. Elle est inscrite comme objectif dans la majorité des documents de politique générale ou de plans de développement. Sa qualité est retenue comme l'un des facteurs qui déterminent la réussite d'une économie. Par contre le déficit en gouvernance est accusé d'être la principale cause des échecs et des contre performances. Le Professeur D North (1990) retient un lien de causalité entre développement et institutions et considère que ce lien agit dans les deux sens. Le développement possède une action positive sur les institutions, la qualité des institutions agit favorablement sur le développement.

2.9.1. La confiance instrument managérial promoteur de l'image de marque de l'entreprise :

Selon (Mansouri, Khiat ,2017) depuis plusieurs décennies, la confiance, qu'elle soit interpersonnelle, organisationnelle ou inter-organisationnelle, a fait l'objet de très nombreuses et grandissantes recherches, tant dans les sciences économiques, de gestion, que sociales ou de l'information et de la communication. Son importance pour la performance de l'organisation n'est plus à démontrer, tout autant que ses rapports étroits avec les domaines du management.

Conclusion :

Notre conclusion sera articulée autour de la synthèse de nos principaux résultats.

La maîtrise de la science et de la technologie est une des aspirations majeures et vitales des pays du Maghreb dans la mesure où elle constitue la principale clé d'entrée dans le monde économique et social. Cette maîtrise, comme il est établi de par le monde, ne peut être générée que dans les institutions de formation (université, instituts de formation, centre de formation professionnelle...) qui doivent être reconnues comme le lieu du savoir, où s'établit une compétence dans un domaine et d'où doit partir son extension ; Avec toutefois, une relation étroite entre les institutions de formation et les entreprises économiques Maghrébines. L'impact des nouvelles technologies sur la gestion des ressources humaines est multiforme. Elles favorisent la responsabilité de l'individu qui devient plus responsable de son propre développement. Elles favorisent le repositionnement plus stratégique de la fonction ressource humaine. Elles favorisent l'apprentissage de nouveaux comportements collectifs. Dans ce contexte, l'entreprise Maghrébine 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. Il y a une nécessité absolue de développer qualitativement nos ressources humaines et inculquer ainsi la culture du management stratégique dans nos institutions et nos entreprises. Le succès ou l'échec d'une entreprise n'est jamais le fruit du hasard mais et bien le reflet de la qualité de son système de management. Ce système permet d'établir une politique et des objectifs, et de mobiliser les ressources nécessaires pour leur atteinte (moyens, compétences et méthodes) . L'intelligence humaine est la première source d'émergence puis de développement des nations .Le secteur de l'enseignement supérieur sera appelé non seulement à former au niveau des standards internationaux les futures générations, mais à recycler l'ensemble des personnes en activité dans tous les secteurs. Mais pour cela, il faudrait que lui-même atteigne le palier des universités mondiales qui forment pour les entreprises concurrentes. Les ressources humaines constituent l'un des leviers fondamentaux du capital immatériel de l'entreprise et permet ainsi la création et la diversification des richesses.

Bibliographie :

- Abdebaki B, Benhayia taibi ghali, Boudaoud S ; et al (2014) : *Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* Editions Dar El Adibh ; Oran, Algérie, p 78.
- Adler A(2009) , *Le nouveau rapport de la CIA. Comment sera le monde en 2025* ; Editions Robert Laffont, Paris.
- Alary AM ; Lalloupi I ; Stroussi A (2010) : *Management des organisations*. Berti Editions.

- Bensalhi M (2012) , *Le monde en crise. Les dérives de la finance*, Alger ; Casbah Editions, p 34.
- Biales M, Leurion R , Rivaud JL(2007) , *L'essentiel sur l'économie*, Berti Editions, Alger, p 65.
- Bérnaoui (2016) , *Veille et intelligence économique* ,Alger , Editions OPU, p 56.
- Bouchagha L , *El Watan Economie* (Algérie) du 24/8/2016.
- Darbelet M, Izard L, Scaramuzza M (2011) , *L'essentiel du management*. Berti Editons, Alger ; p 87
- Delcroix j-L, Tisserand I (2013) , *Le management stratégique, d'abord humain*, Paris ; Editions L'Harmattan, p 29
- Djeflat A (2014) , *L'intégration économique Maghrébine : un destin obligé*. Ouvrage collectif sous la direction de Mebtoul A et Camille Sari. Oran (Algérie) ; Editions Anwar El Maarifa, p 146.
- Khellassi R (2010) , *L'économie d'entreprise contemporaine*, Editions Houma ; Alger ; p 65.
- Lamiri. A (2013) , *La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ?* Editions Chihab ; Alger ; p45
- Laurent T, Dietrich A (2016) , *Management humain*. Bruxelles ; Editions De Boeck, p 16.
- Mansouri K, Khiat A (2017) , *La confiance au cœur de la GRH*. Editions EL Adib. Oran ; p103.
- Mekideche. M (2008) , *L'économie algérienne à la croisée des chemins.* ; Editions Dahlab ; Alger. P 34.
- Peretti JM (2013) , *Gestion des ressources humaines*. Paris ; Editions Vuibert, p3
- Peretti. JM (2015) , *Un état des ressources humaines dans le contexte algérien*. Ouvrage coordonné par le professeur Assya Khiat. Oran (Algérie) ; Editions Dar El Adib : la préface
- Ouaret A (2009) , *Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises*. Alger. Editions GAL, p 18
- Okamba E(2010) , *La gouvernance. Une affaire de société*. Paris ; Edition L'Harmattan, p31
- Rezig A (2006) : *Algérie-Brésil-Corée du Sud : Trois expériences de développement*,. Alger , Editions OPU, p 127.
- Taskin L, Diestrich A (2016) , *Management humain*. Editions De Boeck, Bruxelles, p 123
- Toudjine A (2013) , *La pratique du contrôle de gestion*, Alger : Editions OPU, p 11.
- Stiglitz. E.J (2010), *Le triomphe de la cupidité*. Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla. France ; Editions LLL ; p 331.