

CONTRIBUTION A UNE REFLEXION POUR UNE EMERGENCE DE LA CULTURE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Djamel Torqui **GODIH***
Mohammed **LAZREG****

Received: 10/06/2018 / Revised: 01/10/2019 / Accepted: 03/10/2019

Corresponding authors: m.lazreg222@yahoo.fr

RÉSUMÉ

L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au plan international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à anticiper et quelques fois à influencer leur environnement. Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies. L'objectif central de notre article est de mettre en exergue que les conditions d'émergence et de développement de la culture du management stratégique ne sauraient être effectives si certains paramètres bien définis ne sont pas mis en place : Institutions efficaces, une économie fondée sur la connaissance, un développement des ressources humaines, un environnement économique efficace, un système éducatif performant, une bonne gouvernance... Qu'en est-il de l'entreprise algérienne ?

Nous avons entamé une enquête auprès de 20 entreprises établies au niveau des wilayas d'Oran, et de Sidi Bellabes. L'enquête en question avait pour but de connaître certes d'une manière générale, les avis des cadres d'entreprises sur les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une émergence de la culture stratégique au sein de l'entreprise en Algérie. Ainsi, les résultats obtenus ont confirmé notre approche théorique.

* Maître de conférences A, Université de Mostaganem, Algérie, godihdjamel@hotmail.fr

** Maître de conférences A, Université de Sidi bel abbés, Algérie, m.lazreg222@yahoo.fr

MOTS CLÉS :

Culture du management stratégique – Leviers fondamentaux – Ressources humaines-Entreprises – Économie fondée sur la connaissance – Bonne gouvernance.

JEL CLASSIFICATION : O15, O16.

**CONTRIBUTION TO A REFLECTION FOR EMERGENCE
OF CULTURE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE
COMPANY**

ABSTRACT:

The economy is globalizing and competition is intensifying at the international level. This is the reason why modern companies seek to anticipate and sometimes to influence their environment. For this, they must define and apply strategies. The central objective of our article is to highlight that the conditions for the emergence and development of the strategic management culture cannot be effective if certain well-defined parameters are not put in place: efficient institutions, an economy based on knowledge, a development of human resources, an efficient economic environment, an efficient educational system, good governance ... what about the Algerian company?

We started a survey of 20 companies established in the Wilayas of Oran, and Sidi Bellabes. The purpose of the survey in question was to know, in a general way, the opinions of company executives on the fundamental levers to be implemented for an emergence of strategic culture within the company in Algeria. Thus, the results obtained confirmed our theoretical approach.

Key words:

Culture of strategic management - Fundamental levers - Human Resources - Enterprises - Knowledge-based economy - Good governance.

JEL CLASSIFICATION : O15, O16.

المساهمة في تفكير لظهور ثقافة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

ملخص:

نظرا للعلومة الاقتصادية و المنافسة الدولية، أصبحت المؤسسات المعاصرة اليوم، ملزمة بوضع استراتيجيات عمل تسمح لها بتوقع التغيرات التي قد تحدث في بيئتها أو التأثير عليها. الهدف الجوهرى من هذه الورقة البحثية، هو أن نبين بأن شروط خلق و تطوير ثقافة إدارة إستراتيجية في المؤسسة لا يمكن أن تكون فعالة من دون وجود المعايير التالية : مؤسسات فعالة ، اقتصاد مبني على المعرفة ، تنمية الموارد البشرية ، بيئة اقتصادية فعالة، نظام تعليمي فعالو الحكم الراشد.

لمعرفة ما مدى تطبيق هذه المعايير في المؤسسات الجزائرية، قمنا بدراسة استقصائية لـ 20 مؤسسة من ولايتي وهران و سيدي بلعباس لمعرفة آراء المديرين التنفيذيين لهذه المؤسسات على الشروط الأساسية التي يتعين توفيرها لظهور الثقافة الإستراتيجية داخلا لمؤسسة الجزائرية. و لقد أكدت النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وجهتنا النظرية.

كلمات مفتاحية:

ثقافة الإدارة الإستراتيجية - الموارد البشرية - المؤسسة الجزائرية - اقتصاد المعرفة -

الحكم الرشيد.

تصنيف جال: O15, O16

INTRODUCTION

On peut définir la stratégie comme étant l'ensemble des décisions de long terme prises par l'entreprise pour atteindre ses objectifs compte tenu de ses ressources et de ses environnements (Bougllet, 2011). Pour (Desreumaux, Hafsi, 2006) l'une des questions centrales dans les domaines du management stratégique et de la théorie des organisations est celle des rapports que l'organisation entretient avec son environnement. L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au plan international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à anticiper et quelquefois à influencer leur environnement. Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies. Mais qu'est-ce que la stratégie dans une économie de marché ? La stratégie constitue l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. En fait, l'environnement de l'entreprise présente des opportunités de marchés, de nouvelles clientèles, mais aussi les menaces de la conjoncture, de la concurrence. La stratégie, c'est d'abord un discours commun qui définit un environnement concurrentiel (dans quelles contraintes économiques évoluons-nous ?) un projet (comment allons-nous surmonter ces contraintes ?). Un avenir (que pensons-nous être dans les prochaines années). Le monde économique en ce début de nouveau siècle se caractérise essentiellement par le triomphe de l'économie de marché ou le client joue un rôle important. La stratégie consiste donc à répondre en trouvant et développant les sources de la valeur dans un environnement de compétition. Qu'en est-il de l'entreprise algérienne en matière de stratégie ? Cet article se propose de mettre en relief une réflexion quant aux leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une émergence de la culture du management stratégique au sein de l'entreprise. (Lamiri, 1993) note que l'entreprise algérienne est malade de sa gestion, de son environnement, de son histoire et de ses traditions. Sa culture, profondément ancrée dans un projet de société qui valorise peu les compétences... (Ouchichi, 2014) explique qu'en Algérie, le marché ne joue qu'un rôle marginal dans la création de richesses. La sphère dominante est celle de la rente que distribue

l'État. Face à ces nouvelles données, les entreprises algériennes publiques ou privées doivent faire face à un challenge impératif : s'adapter ou être distancées par leurs concurrents à la fois nationaux et étrangers. L'instrument le plus puissant pour prendre en compte ces changements est la stratégie. Autrement dit, la réflexion stratégique dont le sujet d'analyse est l'entreprise évoluant dans son environnement, devient une nécessité et peut être une condition de survie pour les entreprises algériennes qui s'insèrent dans un environnement de plus en plus concurrentiel et turbulent (Hamadouche, 1997). Les pays émergents qui ont enregistré les meilleures performances comme la Chine ou l'Inde ont su mettre en œuvre une stratégie de développement, et donc de réforme, tenant compte de leurs spécificités respectives (Lamiri, 2013).

PROBLÉMATIQUE :

Une question centrale est au cœur de notre problématique

- Quels sont les principaux leviers à mettre en œuvre pour une émergence de la culture du management stratégique au sein de l'entreprise ?

Pour résoudre cette problématique, nous avons émis l'hypothèse principale suivante :

Il existe plusieurs leviers fondamentaux à mettre en œuvre, entre autres :

- La valorisation des ressources humaines : En effet, avant de se lancer dans le processus de réflexion stratégique qui nécessite la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise, il y a lieu de réhabiliter le rôle stratégique des ressources humaines ;
- Une économie fondée sur la connaissance : Elle constitue un vecteur important pour les pays qui souhaitent accéder à l'émergence et au développement ;
- La bonne gouvernance : 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 en Occident. Sa qualité est retenue comme l'un des facteurs qui déterminent la réussite d'une économie.

Méthodologie et présentation du champ d'investigation :

En vue de vérifier notre hypothèse principale, nous avons eu recours à la technique documentaire qui nous a permis d'exploiter différents ouvrages et documents pour faciliter notre recherche ayant trait au thème de notre article. La recherche bibliographique va nous permettre dans le cadre de notre article d'alimenter notre problématique et notre hypothèse de travail. Nous tenterons en fait, dans notre partie méthodologique, de développer certains apports personnels quant à la concrétisation effective de la stratégie d'entreprise tout en contribuant modestement à l'amélioration et à l'approfondissement des connaissances à travers de nouveaux éclairages dans le domaine de la stratégie.

Quant à la technique d'investigation sur le terrain, nous avons entamé une enquête auprès de 20 entreprises (PME, TPE, et entreprises publiques) au niveau des wilayas d'Oran, et de Sidi Bel Abbés. À cet effet, un questionnaire a été distribué à 5 cadres de chaque entreprise sélectionnée. L'enquête en question avait pour but de mettre en lumière les avis des cadres en question sur certains leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une émergence stratégique de l'entreprise en Algérie.

L'objectif principal de notre modeste article :

Mettre en exergue que les conditions d'émergence et de développement de la culture du management stratégique ne sauraient être effectives si certains paramètres bien définis ne sont pas mis en place : Institutions efficaces, réformes économiques adéquates, une économie fondée sur la connaissance, un développement des ressources humaines, un environnement économique efficace, un système éducatif performant...

Notre article est structuré en trois axes fondamentaux intitulés respectivement :

- La contribution des ressources humaines comme levier de pilotage pour une émergence de la culture du management stratégique au sein de l'entreprise.
- La gestion stratégique : Un impératif majeur pour la performance de l'entreprise algérienne
- Cas pratique : Questionnaire ayant trait à la stratégie d'entreprise en général

1- LA CONTRIBUTION DES RESSOURCES HUMAINES COMME LEVIER DE PILOTAGE POUR UNE ÉMERGENCE DE LA CULTURE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Selon (Hamadouche, 1997), il n'existe pas un management valable pour toutes les entreprises, cela dépend de la nature de l'activité, de la vulnérabilité de l'entreprise à la turbulence de l'environnement, du degré d'intégration des produits de l'entreprise.

Avant que l'entreprise ne se lance dans le processus de réflexion stratégique qui nécessite la mobilisation de tous les acteurs, il y a lieu de réhabiliter le rôle stratégique des ressources humaines. (Lamiri, 2013) note que 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.

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). (Laurent, Diestrich, 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. 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.

1.1- Analyse pour une perspective de développement des ressources humaines

(Perreti, 2015) souligne que parler des ressources humaines ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources ; mais que les hommes ont des ressources.

1.2- La théorie du capital humain et la nouvelle conception de l'entreprise

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 ont ensuite ajouté l'influence des actifs immatériels, qu'il s'agisse du potentiel de recherche et développement ou plus globalement des compétences détenues au sein de l'entreprise. 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 intéressent la structure dans laquelle il exerce son activité professionnelle.

1.3- Valorisation et développement des compétences : vecteur pour une émergence de la culture du management stratégique

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. (Berrouane, 2010) met en relief que l'entreprise doit premièrement définir les groupes de compétences ou l'ensemble de compétences nécessaires à chaque poste de l'entreprise et ensuite assigner les tâches de ces postes aux employés les plus aptes à les exécuter.

1.4- Les compétences : levier social de performances et d'innovations

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. **(Delcroix, Tisserand, 2013)** mettent en lumière 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.

Nous avons mis en exergue ci-dessus la contribution des ressources humaines comme levier d'action pour une émergence de la culture stratégique au sein de l'entreprise. En effet, avant de se lancer dans le processus de réflexion qui nécessite la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise, il y a lieu de réhabiliter le rôle stratégique des ressources humaines. Qu'en est-il de l'entreprise algérienne ?

2- LA GESTION STRATÉGIQUE : UN IMPÉRATIF MAJEUR POUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Les entreprises algériennes ne peuvent plus continuer à ignorer les nouvelles théories du management qui assurent le succès et le développement des entreprises des pays développés. La réflexion en matière de management stratégique permettra à l'entreprise algérienne d'assurer la transition vers l'économie de marché avec des chances de survie et de succès.

2.1- Le développement des ressources humaines en Algérie : Un enjeu majeur

(Ferrary, 2010) note que la contribution de la gestion des ressources humaines à la compétitivité de l'entreprise est une problématique de recherche explorée de manière récurrente dans le champ des sciences économiques et du management stratégique.

(Aktouf, 2013) met en lumière que l'enseignement en management devra être beaucoup plus un enseignement pour le changement que

pour la reproduction de l'ordre établi et de ses systèmes ; la qualité managériale d'une entreprise et la qualité de la gouvernance d'un pays sont intimement liées. Le manager de l'entreprise doit être formé à repérer rapidement les signaux de crise. Une bonne organisation et un système d'information fiable permettent de détecter les signes précurseurs de la crise (Belkadi, 1996).

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

Les deux facteurs clés de succès de réussite des entreprises et des nations demeurent l'intelligence humaine et l'information. En Algérie, les ressources nationales allouées au développement humain de même que son management qualitatif sont loin d'être satisfaisant. Ceci explique la faiblesse et la stagnation de la productivité dans notre pays (**Lamiri, 2013**).

2.1.2- Les facteurs clés pour une formation managériale moderne en Algérie

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).

2.1.3- Nécessité d'une politique de formation de nouveaux managers en Algérie

(Abedou, 2014) note qu'aujourd'hui, le succès de l'entreprise se trouve au cœur de son organisation, au niveau de ses ressources humaines. Les entreprises performantes et apprenantes sont celles qui ont pu appréhender, classer et hisser les compétences collectives au rang de compétence stratégique.

2.1.4- La problématique de la formation au management en Algérie

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. En Algérie, il est nécessaire que les institutions publiques et les entreprises adoptent de nouveaux styles de management. Rien ne sert de qualifier hautement ses ressources humaines et les injecter dans des institutions sous-gérées. Nous produirons alors des frustrations et des conflits au lieu d'améliorer les performances (Lamiri, 2013). Tant que le retard dans le domaine des ressources humaines perdure, aucune stratégie économique ne peut permettre à l'Algérie de décoller. Il s'agit de rétablir une forme d'harmonie entre l'homme et le travail et entre l'homme et l'organisation, d'où la nécessité d'une culture du management stratégique dans nos entreprises. Cette culture ne peut se propager sans une politique de développement des ressources humaines efficaces.

2.2- L'économie fondée sur la connaissance (EFC) : Levier d'action pour le développement du management stratégique au sein de l'entreprise algérienne

L'économie de la connaissance comprend des pans entiers des activités d'un pays : la formation de longue durée et de recyclage, les technologies de l'information et de la communication, la recherche et développement, l'innovation, la communication, les industries de l'expertise et du conseil, etc. (Lamiri, 2013). Les pouvoirs publics et les opérateurs économiques en Algérie doivent prendre en considération la combinaison et l'articulation des capitaux, du savoir et du capital humain dont dépend, désormais la construction des avantages compétitifs progressivement substitués ou ajoutés aux avantages comparatifs naturels. C'est pour cette raison que cette dimension devra d'abord être intégrée très en amont à la politique de l'éducation

et de la formation des pouvoirs publics en tant que composante essentielle disposant d'instruments appropriés. L'EFC doit concerner tous les segments des activités et tous les métiers. Les entreprises sont appelées à investir davantage dans l'acquisition du savoir technologique et la recherche appliquée, en ayant recours aux capacités existantes dans les centres de recherche et les universités.

2.2.1- L'EFC un défi politique et social : nécessité d'une prise en charge commune de l'EFC par les systèmes d'éducation et de formation et les acteurs économiques et sociaux

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

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

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

Source : Djeflat A (2014) : *L'intégration économique Maghrébine : Un destin obligé* ; ouvrage collectif sous la direction de A. Mebtoul et Camille Sari. Editions 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.

2.2.2- Les Pratiques de l'économie de la connaissance au niveau de l'entreprise

La méconnaissance de l'importance de l'immatériel de l'entreprise constitue à la fois un handicap, mais également un gisement de création d'emplois inexploité. 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.

(Gazier, 2015) met en évidence l'idée souvent avancée de stratégies des ressources humaines et la considère comme naturelle, voire inévitable. Raisonner en termes de stratégies des ressources humaines ; c'est poser comme stratégiques, ou essentiels ; les choix de long terme effectués à l'égard de ses divers salariés par l'entreprise.

2.2.3. Technologie et analyse stratégique : une nécessité fondamentale pour la performance de l'entreprise algérienne

La maîtrise de la science et de la technologie est une des aspirations majeures et vitales de notre pays, dans la mesure où elle constitue la principale clef 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 algériennes. L'impact des nouvelles technologies sur la gestion des ressources humaines est multiforme. Elles favorisent la responsabilité de l'individu qui devient plus responsable de son propre développement. Elles favorisent le repositionnement plus stratégique de la fonction ressource humaine. Elles favorisent l'apprentissage de nouveaux comportements collectifs. Dans ce contexte, l'entreprise considérée dans son sens large est appelée à vivre une importante transition ; le passage de l'ère de production de masse et de l'économie de marché à celle des sociétés de connaissances fondées sur l'information et la communication. C'est un changement complet de paradigme qui va affecter tous les aspects de son fonctionnement (Lacono, 2004). 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. (Khelassi, 2010) note que les facteurs clefs de succès, les opportunités et les menaces ne seront plus les mêmes. L'innovation est une source de compétitivité pour l'entreprise. Certains des plus grands succès des États-Unis de l'internet à la biotechnologie moderne sont issus de recherches financées par l'État, en général dans les universités publiques ou à but non lucratif note également (Stiglitz, 2010).

2.2.4- La refonte du système de l'enseignement supérieur pour l'émergence d'un management efficient

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

- Les pays qui ont réussi leurs transitions ou leur développement (Malaisie, Brésil, Chine...) ont d'abord modernisé leur appareil de formation supérieure ; à l'instar des meilleurs du monde

Selon (Djefflat, 2014), l'analyse de la situation actuelle du système éducatif signale d'importantes réussites, mais aussi un certain nombre de défis à relever. Parmi ces dernières on peut citer : la faiblesse du rendement des institutions éducatives ; la prédominance de l'aspect quantitatif dans les programmes scolaires ; la faiblesse des acquis des élèves ; la centralisation de la gestion du système éducatif ; le manque de professionnalisme et l'absence d'une culture de l'évaluation.

2.2.5- L'enseignement supérieur et sa relation avec la sphère des activités économiques

Une économie qui investit beaucoup dans la recherche a plus de chance d'obtenir une forte croissance économique que celle qui y investit fort peu (Biales, Leurion, Rivaud, 2007). La situation qui prévaut en Algérie, tous secteurs confondus, révèle que l'économie fondée sur la connaissance (EFC) évolue dans un contexte qui accorde encore peu d'importance à l'analyse et au traitement des causes profondes de son retard. La réflexion sur ce sujet devrait commencer par l'identification et le traitement des inerties qui font que les composantes productives d'une part, scientifiques et technologiques d'autre part se côtoient sans passerelles consolidées et donc sans véritable synergie.

2.2.6. La recherche et développement : un chantier vital pour les entreprises algériennes

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). (Khelladi, 2012) met en évidence que les économistes tiennent pour acquis que l'innovation et par conséquent la connaissance scientifique

et technologique est le moteur de la croissance et de la compétitivité. La formation, la formation continue, la recherche fondamentale, la recherche appliquée... pour couteuses qu'elles soient ne sont – ni un luxe, ni une charge mais un investissement et plus encore une condition de survie, que ce soit pour l'individu, l'entreprise, la région ou la nation. Concernant l'Algérie (Djefflat, 2014) note qu'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. À 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 %°). L'acquisition de la connaissance et la diffusion du savoir ne peuvent avoir d'effets sur la production de biens et de services que si les niveaux de relations entre tous les acteurs sont construits sur la fluidité dans la circulation des idées et des connaissances entre tous les niveaux des processus d'innovation et de production et sur la liberté de création (Mékideche, 2008). À ce titre (Mekideche, 2008) note également que 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.

2.2.7- Veille et intelligence économique : Vecteur d'un management stratégique

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. 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). (Fontanel M et Fontanel j., 2013) expliquent que l'intelligence économique propose de s'approprier tous les renseignements utiles concernant l'environnement et les savoirs et savoir-faire des entreprises.

Dans ce cadre, il serait judicieux de prévoir la création d'un organe central qui sera chargé d'élaborer ; à la lumière des exigences mouvantes de l'économie mondiale, des outils, des méthodes ; des analyses, des scénarios dans les domaines jugés prioritaires dans la gouvernance et du développement durable tant au niveau de l'État, qu'au niveau de l'entreprise algérienne. L'information est d'abord une production de richesse, celle du savoir dans un milieu concurrentiel.

La veille a un but : prévenir et détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise. Elle évolue dans un environnement en perpétuelle mutation. À cet effet (Rouach, 2015) indique qu'un groupe d'étude en France constitué sous l'égide du Ministère de l'Industrie, du secrétariat de la défense nationale, du MEDEF, des représentants de la DST (Défense et sûreté du territoire), de la DPSD (Direction de la protection et de la sécurité de la défense) et du service central de la sécurité des Systems d'information a lancé une campagne publique avec ce message « Le capital intellectuel de l'entreprise constitue son patrimoine, fait d'expérience et d'innovation et doit être protégé contre la convoitise de concurrents, comme doivent être protégées certaines informations commerciales ou financières. C'est la santé et quelquefois même la survie de l'entreprise qui est en jeu.

2.3- Une nouvelle gouvernance : un outil vital pour le développement de l'économie algérienne

Parmi les leviers fondamentaux de rupture pour un développement économique harmonieux et une efficience institutionnelle en Algérie, il y a lieu de mettre en lumière : la gouvernance.

(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. Aussi, la gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants ; autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leurs espaces discrétionnaires (Wirtz, 2008). (Hirigoyen, Poulain-Rehm, 2017) mettent également en évidence que parvenir à un consensus normatif sur un modèle de gouvernance impliquerait d'obtenir un consensus sur la définition des objectifs organisationnels. Pour (Stevenot, 2006), l'enjeu de la gouvernance existe dans la création de valeur.

2.3.1- L'efficacité institutionnelle : condition sine qua non pour l'émergence d'une culture stratégique et entrepreneuriale

(Lamiri, 2013) met en évidence qu'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 États font toute la différence. Ainsi, lorsque nous avons un État organisé, avec des institutions administrées rationnellement par les meilleures compétences, nous sommes en présence d'un dragon économique. Lorsque les institutions de l'État sont désarticulées, gérées intuitivement, sans les processus d'intelligence et de cohérence, alors nous sommes en présence d'un État inefficace et destructeur au lieu d'être créateur de richesses. Schumpeter, le célèbre économiste a bien compris la relation entre l'efficacité de l'État et l'efficacité de la relance économique.

2.3.2. L'innovation et les pôles de compétitivité

L'industrie algérienne n'est pas compétitive. L'instabilité du marché pétrolier et la chute des prix des hydrocarbures, principale ressource de l'économie du pays, ont lourdement impacté les réserves de changes. En fait, les raisons avancées pour justifier la faiblesse de l'industrie en Algérie sont nombreuses. 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'État 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.

2.3.3- La gouvernance économique et financière : Un instrument managérial stratégique

(Mihoubi, 1998) note qu'une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant, performant et ouvert. L'une ne va pas sans l'autre. Les pays développés nous offrent le meilleur exemple de cette parfaite osmose. L'Algérie a besoin d'ériger une place boursière qui finance l'économie productive. Le passage d'une économie d'endettement, une économie où les entreprises sont financées essentiellement par le crédit, à une économie de marché, où le marché des capitaux joue un rôle principal dans la croissance, implique une réforme globale du schéma de financement de l'économie algérienne. Dans ce cadre, (Naas, 2003) souligne que la restructuration du système bancaire en Algérie est à situer dans un plan de réforme d'ensemble qui intégrerait outre le cadre dans lequel les banques évoluent, l'administration économique de l'État, le Trésor, la banque centrale et le marché financier. En l'absence d'un véritable plan de réformes d'ensemble coordonné, la restructuration du système bancaire risque d'être illusoire. (Dutraive, 2016) souligne que Schumpeter (1911) soutint qu'un système financier efficient et efficace à un impact positif sur la croissance économique.

Quels sont les avis des cadres d'entreprises en Algérie sur la culture du management stratégique à faire valoir ? Nous avons dans ce cadre, élaboré un questionnaire, où nous avons mis en évidence les principaux leviers mis en exergue dans la partie théorique de notre article, il s'agit en l'occurrence : des ressources humaines, la gouvernance, l'économie fondée sur la connaissance, les relations universités - entreprises ...

Quels sont les différents avis des cadres en question ?

3- CAS PRATIQUE : QUESTIONNAIRE AYANT TRAIT A LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE EN GÉNÉRAL

Nous avons entamé une enquête auprès de 20 entreprises établies au niveau des wilayas d'Oran, et de Sidi Bellabes. L'enquête en question avait pour but de connaître certes d'une manière générale, les avis des cadres d'entreprises sur les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une émergence de la culture stratégique au sein de l'entreprise en Algérie. À cet effet, un questionnaire a été distribué à une centaine de cadres représentant les entreprises sélectionnées.

3.1- Méthodologie de l'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage utilisé pour la composition de l'échantillon des entreprises est la méthode de choix raisonné. Trois critères ont été appliqués au choix des entreprises en l'occurrence : l'appartenance au secteur public et privé, la taille qui dépasserait les 40 salariés et enfin le choix d'entreprises appartenant à plusieurs secteurs entre autres : le secteur industriel, le secteur de la construction, le secteur du commerce et celui des services.

L'échantillon d'entreprises dans cette recherche a concerné 20 entreprises, notamment des Petites et moyennes entreprises (PME) ; de très petites entreprises (TPE) privées, des entreprises publiques et qui agissent dans diverses activités il s'agit :

De 10 PME ; 5 TPE et 5 entreprises publiques. Dans ce cadre, 150 exemplaires ont été distribués et 100 exemplaires ont été récupérés.

3.1.1- Secteur d'activité des entreprises :

Tableau n°2 : Secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre
Industriel	6
Construction	7
Commerce	5
Services	2

Source : Etabli par les chercheurs.

3.1.2- Le choix des entreprises

Deux raisons principales caractérisent le choix des entreprises en question : l'accueil et la disponibilité à répondre au questionnaire.

3.2- Les questions mises en lumière dans le cadre du questionnaire :

Nous avons mis en exergue dans notre questionnaire les questions afférentes aux différents leviers fondamentaux pour une émergence de la culture stratégique et voir ainsi, si les leviers en question vont confirmer notre hypothèse principale à travers les réponses émises. À ce sujet, le questionnaire contient 11 questions et renferme des réponses fermées : Oui ; Non ; Sans opinion.

3.3- Le questionnaire en question :

<i>Question</i>	<i>Choix</i>	<i>Coché</i>
1) D'après vous la culture du management stratégique est-elle développée dans les entreprises algériennes?	Oui	
	Non	
	Sans opinion	
2) La direction des ressources humaines dans une entreprise est elle une fonction stratégique ?	Oui	
	Non	
	Sans opinion	
3) Est-ce que la culture managériale et la bonne gouvernance sont elles indispensables dans une entreprise ?	Oui	
	Non	
	Sans opinion	
4) Le climat des affaires et l'environnement économique actuelle est il favorable et incitatif à l'entreprise en général et à la création d'entreprise ?	Oui	
	Non	
	Sans opinion	
5) L'économie fondée sur la connaissance constitue-t-elle une source pour le développement des entreprises algériennes ?	Oui	
	Non	
	Sans opinion	
6) Estimez-vous nécessaire la création d'un service ou d'un département : recherche et développement au sein de votre entreprise ?	Oui	
	Non	
	Sans opinion	
7) Pensez- vous qu'il est de la mission des universités/écoles de former, d'accompagner et créer ainsi des relations avec la sphère des activités économiques ?	Oui	
	Non	
	Sans opinion	

8) Parmi les leviers fondamentaux de rupture pour la mise en œuvre d'une gestion stratégique et la diversification de notre économie nationale, il ya lieu de développer dans l'entreprise algérienne entre autres: La veille technologique, l'intelligence économique et l'innovation. Êtes-vous d'accord ?	Oui Non Sans opinion
9) L'efficacité institutionnelle est elle indispensable pour développer la culture de la gestion stratégique et l'émergence de l'économie algérienne?	Oui Non Sans opinion
10) La gestion stratégique pour des relations efficaces entre la banque et l'entreprise en Algérie exige une réforme globale du schéma de financement de l'économie nationale. Êtes-vous d'accord avec ce principe ?	Oui Non Sans opinion
11) Les entreprises algériennes doivent faire face à de nombreux et nouveaux défis, entre autres : l'ouverture sur le marché mondial avec ses conséquences et ses contraintes. Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies. Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ?	Oui Non Sans opinion

3.4- Analyse et discussions des résultats

Question N° 1 :

Nous remarquons selon les résultats obtenus que la culture du management stratégique enregistre un non-développement dans les entreprises algériennes (90 % des cadres ont répondu par la négative quant à la faiblesse de la culture de la gestion stratégique au sein des entreprises algériennes). Les 10 % restant n'ont émis aucun avis. Nous avons remarqué également que les secteurs industriels et de la construction ont été les plus unanimes à reconnaître la faiblesse du management stratégique dans les entreprises algériennes.

Un certain nombre d'études soulignent l'importance du management stratégique dans les entreprises algériennes (Hamadouche, 1997, Benbitour, 1998, Addi, 1990, Lamiri, 2013, Bekkour, 2016). L'analyse stratégique est un préalable à toute décision qui engage l'avenir de l'entreprise. En effet, une entreprise ne peut

envisager de continuer un métier ou une activité dans lequel elle n'est pas ou ne peut pas être compétitive, sans compromettre à terme sa survie. Il existe donc des méthodes et modèles stratégiques qui aident l'entreprise à élaborer et formuler sa stratégie. Aussi, il est indispensable à notre sens de développer la culture managériale, car la richesse d'une nation, ce sont les entreprises de demain. Confrontées à la nécessité d'une évolution rapide et permanente, les entreprises algériennes doivent apprendre à tenir compte tant des mutations industrielles et technologiques que des transformations sociales, et culturelles. Dans ce cadre, l'instrument le plus important pour prendre en charge ces changements demeure la stratégie.

Question N° 2 :

Nous avons enregistré un taux de 95 % de oui. Les sondés estiment donc dans leur majorité que la direction des ressources humaines constitue une fonction stratégique de l'entreprise. À ce sujet, les cadres des secteurs industriels, de la construction et des services ont répondu par l'affirmative. Les questionnés ont donc accordé une importance capitale aux ressources humaines. Cet état de fait dénote de la prise de conscience quant à l'importance de cette fonction.

Toutefois, les cadres du secteur commercial n'ont pas été unanimes à reconnaître l'importance stratégique de la direction des ressources humaines. La contribution de la gestion des ressources humaines à la compétitivité de l'entreprise est une problématique de recherche explorée de manière récurrente dans le champ des sciences économiques et du management stratégique en Algérie (Lamiri, 2013, Lamiri, 1993, Lamiri, 2003, Bouzidi, 1985, Mihoubi, 1998). Au-delà de la nature des ressources humaines, se pose également la question de la pratique de GRH à la performance de l'entreprise. Différentes approches analysent cette relation en Algérie (Khiat, Benachenhou, El Moghribi, Borsali-Tchouar et al, 2017), (Khiat, Semaoune, Benziane, Brahami et al, 2015). La fonction ressource humaine 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. En Occident par exemple, cette fonction se voit attribuer un rôle de plein

exercice dans la réalisation de la politique de l'entreprise. Le développement des ressources humaines en Algérie constitue un chantier vital pour inculquer la culture du management stratégique dans les entreprises.

Question N° 3 :

Les réponses sont unanimes (100 % de oui). La bonne gouvernance et la culture managériale constituent le fer de lance de l'entreprise. En effet, toute stratégie d'entreprise sera vouée à l'échec sans ces piliers (gouvernance et culture managériale). Nous avons enregistré que l'ensemble des cadres appartenant aux secteurs mis en évidence dans notre enquête ont répondu par l'affirmative. Nous notons dans ce cadre ; que grâce à une volonté remarquable de toutes les institutions et un consensus solide, certains pays ont réussi à réunir les conditions d'un développement rapide, c'est le cas de la Chine, du Chili, la Corée du Sud par exemple. La nécessité d'une bonne gouvernance a été mise en exergue en Algérie (Lakhlef, 2006, Amokrane, 2003, Mihoubi, 1998, Lamiri, 2013, Mekideche, 2014, Benachenhou, 2015). Une feuille de route délimitant le cadre et les principes d'une bonne gouvernance basés sur des réformes visant à corriger les défaillances prioritaires est une nécessité absolue à notre avis dans les entreprises algériennes entre autres. Toutefois, le taux de 100 % de oui confirme la prise de conscience quant à la nécessité de la bonne gouvernance et de la culture managériale dans l'entreprise algérienne.

Question N° 4 :

Le climat des affaires et l'environnement économique ont divisé les sondés. Toutefois, un taux important (65 %) a mis en relief la nécessité quant à l'efficacité institutionnelle pour une émergence d'une culture stratégique et managériale. La réponse à cette question est mitigée. Nous avons enregistré les taux suivants : 65 % de non, 20 % de oui et 15 % qui n'ont pas exprimé d'opinion à ce sujet. Les cadres des secteurs industriels, de la construction et des services ont été majoritaires à répondre par la négative. Toutefois, la majorité des cadres ont répondu que le climat des affaires n'est nullement propice. D'ailleurs, le quotidien national d'information Liberté en date du

mercredi 1 novembre 2017 dans un article situe le classement annuel de l'Algérie selon Doing Business de la Banque Mondiale à la 166 places. En effet, le classement annuel Doing Business de la Banque mondiale sur la facilité à faire des affaires place l'Algérie dans une place non confortable. Elle se situe à la 166 position sur 190 pays étudiés, avec un score de 46, 71 points. Pour un pays émergent, le premier segment d'une politique de l'offre efficace est celui d'offrir aux investisseurs un bon climat d'affaires. Les économistes algériens ont toujours été déçus par la baisse de la productivité des facteurs. Une administration bureaucratique en est le facteur essentiel, d'où l'importance du climat des affaires et de l'environnement économique. Une économie qui se veut ouverte doit s'engager dans un modèle de développement basé sur une gestion stratégique. D'où la nécessité d'un environnement économique adéquat pour la réussite de la stratégie d'entreprise. Le mode de gouvernance rentier et bureaucratique doit disparaître en Algérie (Grim, 2009, Grim, 2012, Lamiri, 2013, Ouchichi, 2014).

Question N° 5 :

Le taux de 97 % de oui enregistré dans le questionnaire quant à l'économie fondée sur la connaissance (EFC) comme source pour le développement des entreprises en Algérie constitue à notre sens l'importance accordée par les sondés pour une EFC. Cet état de fait dénote de l'importance de l'économie fondée sur la connaissance accordée par la plus grande majorité des cadres des PME, TPE et entreprises publiques. Aussi, l'EFC devra concerner tous les segments des activités et tous les métiers en Algérie (Lamiri, 2013, Mékidche, 2008, Khelladi, 2012). Les entreprises algériennes 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. Dans ce cadre, les pouvoirs publics sont appelés, en tant que puissance publique, à jouer un rôle incitatif dans la promotion et le soutien de développement des relations entreprises-recherche. Aussi, la promotion compétitive du secteur productif ne saurait être assurée en l'absence d'un plan

d'action à moyen et long terme conçu par les entreprises, dument validé par les pouvoirs publics et la communauté scientifique et universitaire aux fins de soutien financier public d'une part et d'accompagnement scientifique d'autre part. La recherche et développement qui s'inscrit en droite ligne dans l'EFC constitue un défi politique et social. 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 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).

Question N° 6 :

La réponse à cette question a donné les résultats suivants : 85 % des cadres questionnés ont répondu par oui (notamment les cadres qui exercent dans les secteurs industriels, de la construction et des services) .15 % n'expriment aucun avis, notamment les TPE. Cet état de fait est dû à notre avis à la taille et la dimension de l'entreprise. Toutefois, nous considérons que le pourcentage de oui est fort appréciable, ce qui dénote de l'importance accordée à la recherche et développement dans l'entreprise par les cadres. Nous estimons en ce sens que la mise sur pied des passerelles est nécessaire entre le système de formation et le monde du travail de sorte à mieux intégrer les préoccupations des entreprises. Aussi, pour avancer au rythme qui est compatible avec les exigences de la compétitivité, les entreprises doivent intégrer la fonction R-D et la prendre en charge de l'intérieur (Khelladi, 2012, Djefat, 2014, Bensalhi, 2013, Khelladi, 2012, Benyelles, Tchouar, 2017). Le taux enregistré (85 %) pour la création d'un département de R-D au sein de l'entreprise est significatif quant à la nécessité d'une prise en charge commune de l'EFC par les systèmes d'éducation et de formation et les acteurs économiques et sociaux.

Question N° 7 :

La question 7 du questionnaire a mis en évidence l'intérêt des cadres pour une relation université-entreprise : 100 % de oui. Il est impératif en ce sens qu'il puisse y avoir une synergie entre l'université

et l'entreprise dans ce cadre. Le développement des rapports Universités-Entreprises en vue d'une amélioration de la stratégie des entreprises est nécessaire. En effet, la maîtrise de la science et de la technologie est une des aspirations majeures de notre pays, dans la mesure où elle constitue la principale clé d'entrée dans le monde économique et social. Cette maîtrise, comme il est établi de par le monde, ne peut être générée à notre avis qu'à l'université, qui doit être reconnue comme le milieu du savoir ; où s'établit une compétence dans un domaine et d'où doit partir son extension. Nous pensons qu'il faudrait généraliser les partenariats entre l'université et l'entreprise. L'absence de liens significatifs entre entreprises économiques et structures de formation supérieure peut s'expliquer par un ensemble de raisons : les unes liées à l'entreprise, les autres à l'université elle-même. À notre sens, l'économie de marché, donc la sanction du marché, pourrait de ce fait créer de nouveaux réflexes chez les managers, en particulier en les incitant à une ouverture plus grande sur les compétences du monde universitaire dont l'apport une fois structuré, serait non négligeable. Les réponses à la question ayant trait à la relation de l'université avec la sphère des activités économiques (100 % de oui) confirment le degré d'attachement à cette relation. La problématique de la relation entreprise-université continue de faire l'actualité en Algérie (Chaoui K, Chaoui W, 2011, Rouadja, 2018, Lamiri, 2013).

Question N° 8 :

99 % des sondés ont répondu par oui. Ce fait explique largement l'importance entre autres de l'innovation et de l'intelligence économique dans une entreprise. En effet, comment permettre à des PME par exemple d'innover et de rester compétitives quand elles évoluent dans un environnement institutionnel et économique contraignant ou la survie reste-t-elle de loin la préoccupation majeure ? C'est toute la problématique de la PME algérienne. La plupart des entreprises algériennes qui ont réussi n'ont pu le faire que grâce à l'innovation. L'innovation ne veut pas dire que nous inventons tous les jours un brevet. Il s'agit d'innover dans le domaine

managérial, au niveau des produits à mettre sur le marché, de l'organisation de la gestion des ressources humaines... Par ailleurs, les observateurs économiques s'accordent à reconnaître qu'une nouvelle révolution économique est en marche et qu'elle est fondée sur l'information et la connaissance. En effet, les échanges imposent aux différents acteurs économiques d'adopter une démarche anticipative et non plus réactive face aux changements de l'environnement. L'efficacité de la stratégie repose alors sur le déploiement de véritables dispositifs d'intelligence économique qui instituent la gestion stratégique de l'information comme levier majeur au service de la performance économique et de l'emploi. La mise en place d'un système d'information national devient un enjeu important en Algérie (Bernaoui, 2016, Lamiri, 2003, Boudjemaa, 2008, Issolah, 2005, Lakhlef, 2014).

Question N° 9 :

Nous avons noté que cette question a enregistré un taux de 97 % de oui, les 3 % restant sont sans avis. L'importance accordée à l'efficacité institutionnelle est révélatrice que cette efficacité en question est une nécessité vitale pour l'émergence d'une culture stratégique et entrepreneuriale. L'Algérie est souvent mal située dans les différents classements internationaux sur le climat des affaires. Les causes sont nombreuses. Une cause fait l'unanimité à notre avis à savoir la bureaucratie. Le management moderne a produit des thérapies efficaces contre ce fléau. Le passage d'une institution bureaucratique une entité experte exige un bouleversement complet des modes de fonctionnement. Il est important à notre sens et dans ce cadre de passer à l'administration qui effectue des tâches à une autre gérée par des objectifs. L'efficacité institutionnelle est indispensable pour la création des richesses. L'analyse des liens entre gouvernance et institutions a fait un grand progrès grâce à la révolution dans le système des télécommunications (TIC) et l'intelligence économique.

Le professeur D. North (1990) retient un lien de causalité entre développement et institutions. Il 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.

Question N° 10 :

Cette question a enregistré un taux de 100% de oui. Les cadres des entreprises sondés accordent une place prépondérante à l'efficacité du système financier en général et à la relation banque-entreprise. À ce sujet, nous estimons que les banques sont au cœur de l'économie. Parce qu'elle est un acteur incontournable, une banque doit évoluer au même rythme que l'économie qu'elle accompagne. Parce qu'elle est le partenaire crucial des entreprises, elle doit suivre l'évolution de la clientèle pour satisfaire leurs besoins. À l'heure de la mondialisation des économies et des marchés de capitaux, la banque apparaît comme le moteur de ce phénomène et doit avant les autres acteurs, savoir s'adapter pour offrir des prestations répondant aux objectifs d'une économie de plus en plus mouvementée. La relation banque-entreprise en Algérie revêt une importance d'autant plus grande qu'elles mettent en présence deux partenaires d'un poids économique non négligeable. Cette relation doit être guidée par une stratégie (Bouyacoub, 2000, Naas 2003, Benachenhou, 2015, Lamiri, 2013, Mihoubi, 1998).

Question N° 11 :

Les avis ont été unanimes à reconnaître l'importance de la stratégie pour une entreprise, 100 % des cadres ont répondu par oui. En effet, la stratégie s'avère indispensable pour une entreprise. Elle constitue l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. En fait, l'environnement de l'entreprise présente des opportunités de marchés, de nouvelles clientèles, mais aussi les menaces de la conjoncture et la concurrence. La stratégie permet de renforcer la conscience des buts et la cohérence des comportements des acteurs qui constituent une organisation. La stratégie entre autres, c'est d'abord un discours commun qui définit un environnement concurrentiel : dans quelles contraintes économiques l'entreprise

évolue-t-elle? Un projet : comment l'entreprise surmontera-t-elle ces contraintes? Un avenir : que sera l'entreprise dans les prochaines années? L'entreprise algérienne doit faire face à de nombreux et nouveaux défis entre autres : le passage à l'économie de marché avec ses propres règles de fonctionnement et exigences ; l'ouverture sur le marché mondial avec ses conséquences et contraintes ; un environnement complexe et turbulent ; une clientèle plus exigeante... ces changements externes et internes auront des conséquences importantes sur l'entreprise algérienne notamment en matière de réactivité, de flexibilité et de qualité (Hamadouche, 1997, Lamiri, 2013, Mekideche, 2000, Lamiri, 1999, Sadi, 2005, Mebtoul, 2002). Toutefois, face au foisonnement de méthodes d'analyse stratégique, le choix de la méthode dépendra de la situation de l'entreprise ou de l'activité considérée de sa position face au marché et face à l'environnement d'une manière générale.

Conclusion sur le sondage

Le taux de retour a été très appréciable et nous a permis de retenir les conclusions suivantes : les cadres d'entreprises ont été unanimes à faire valoir l'importance des leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une émergence de la culture du management stratégique dans l'entreprise algérienne.

CONCLUSION

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

Synthèse des principaux résultats

Nous avons émis la problématique suivante : quels sont les principaux leviers à mettre en œuvre pour une émergence de la culture du management stratégique au sein de l'entreprise ?

Nous avons mis en relief l'hypothèse principale suivante : il existe plusieurs leviers fondamentaux à mettre en œuvre, entre autres : la valorisation des ressources humaines, une économie fondée sur la connaissance, une bonne gouvernance...

Les ressources humaines constituent un levier très important pour une émergence de la culture du management stratégique au sein de l'entreprise. La fonction ressource humaine s'est légitimée, s'affirmant incontournable, indispensable et stratégique. Aussi, le développement des ressources humaines en Algérie constitue un enjeu majeur. La formation managériale moderne demeure un impératif pour inculquer la culture du management stratégique dans les entreprises algériennes. Toutefois, pour donner à l'entreprise des capacités de réponses stratégiques et de modification structurelle, la formation demeure une nécessité absolue. Tout le monde convient aujourd'hui que le succès de l'entreprise dépend de la qualité de ses hommes et de la manière dont ils sont motivés et mobilisés. Dans ce cadre, la refonte du système de l'enseignement est une condition sine qua non pour l'émergence d'un management efficient. En Algérie, la culture du management reste encore un besoin pressant dans la mesure où le système éducatif n'a pas intégré suffisamment cette dimension dans ses enseignements. Pour un développement du management stratégique dans les entreprises algériennes, il y a lieu également de mettre en œuvre une économie fondée sur la connaissance (EFC) qui constitue un défi politique et social. La dimension de l'EFC devra être intégrée très en amont à la politique de l'éducation et de la formation des pouvoirs publics en tant que composante essentielle disposant d'instruments appropriés. Les pouvoirs publics sont appelés, en tant que puissance publique, à jouer un rôle incitatif dans la promotion et le soutien du développement des relations entreprises-recherche. Par ailleurs, une bonne gouvernance constitue un instrument managérial promoteur de l'image de l'entreprise. Le sondage à travers le questionnaire qui a été distribué aux cadres de 20 entreprises (PME, TPE, Entreprises publiques) a mis en évidence que les leviers fondamentaux mis en exergue pour une émergence de la culture stratégique dans l'entreprise ont trouvé des échos favorables étant donné que les questions posées font référence aux leviers en question. Cet état de fait confirme notre hypothèse principale. Ainsi, les résultats obtenus ont confirmé notre approche théorique quant aux

leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour une émergence de la culture du management stratégique au sein de l'entreprise.

Apports de la recherche :

Nous pensons que notre article a modestement contribué :-

- À faire connaître une certaine bibliographie dans le domaine de la stratégie d'entreprise en général ;
- À mettre en exergue l'importance de la stratégie comme un vecteur important pour une émergence de l'entreprise algérienne ;
- À mettre en relief un état des connaissances sur certains leviers fondamentaux pour le développement de la culture du management stratégique au sein de l'entreprise algérienne.
- À mettre en lumière un questionnaire qui nous a permis de connaître la réalité du « terrain » en matière de leviers fondamentaux pour une concrétisation effective du management stratégique au sein de l'entreprise algérienne.
- À formuler quelques recommandations dans le cadre de l'analyse et discussion des résultats afférents au questionnaire

Limites et perspectives :

Notre article reste à notre sens inachevé. Pourquoi ? En effet, notre papier ne répond que partiellement aux solutions pour une stratégie émergente de l'entreprise algérienne. Il aurait été plus judicieux d'investiguer les entreprises sur le plan national et analyser ainsi les différents avis sur une échelle plus large. Cependant, pour des raisons de logistique, de moyens, de temps et autres... nous nous sommes limités à 20 entreprises au niveau de la wilaya d'Oran et de Sidi Bellabes seulement. Toutefois, nous considérons que, quels qu'aient pu être nos efforts pour circonscrire la question ayant trait au thème, notre article ne saurait épuiser le domaine aussi vaste et passionnant qu'inépuisable.

Références bibliographiques

- Aktouf.O., (2013).** « Halte au gâchis. En finir avec l'économie-management à l'américaine ». Alger ; Editions Arak
- Alary AM., Lalloup I, Stroussi A (2010).** « Management des organisation ». Alger , Editions Berti.
- Abedou A., (2014).** « La question des compétences dans les entreprises algériennes ». Revue Algérienne du travail N°37/2014 ; Alger.
- Addi L(1990).**, « L'impasse du populisme. L'Algérie : collectivité politique et Etat en construction ». Editions ENAL, Alger.
- Amokrane A., (2003).** « Le régime et le statut juridique des cadres dirigeants, système de gouvernance des entreprises publiques économiques ». Collection Guide de l'étudiant, Alger
- Bouglet J., (2011).** « Stratégie d'entreprise », Alger ; Editions Berti
- Benachenhou A., (2015).** « L'Algérie : sortir de la crise ». Alger, Editions El Diwan.
- Bernaoui R., (2016).** « Veille et intelligence économique » .Alger, Editions OPU.
- Biales M., Leurion R., & Rivaud J.L., (2007).** « L'essentiel de l'économie ». Alger, Editions Berti.
- Buck J.Y., (2014).** « Des ressources humaines aux ressources de l'excellence », Paris, Editions Afnor.
- Bensalah. M (2012).** « Les dérives de la finance. Le monde en crise », Alger ; Editions Casbah.
- Belkadi M., (1996).** « Les capacités managériales en situation d'incertitudes, de crise et changement ». Ouvrage collectif. Conférence nationale sur le management de l'entreprise en économie de marché. OPU ; Alger.
- Benraouane S.A., (2010).** « Le management des ressources humaines. Etude des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines ». OPU ; Alger.
- Bouchagha S.,** « El Watan économie » du 24 aout 2016
- Benbitour A., (1998).** « L'Algérie au troisième millénaire. Défis et potentialités ». Editions Marinoor, Alger
- Bekkour R., (2016).** « Economie industrielle. Démarche de l'économie industrielle. Méthodes et outils d'analyse du système industriel ». OPU,Alger.

Benyelles H K., & Tchouar K., (2017). *“L’intelligence économique au service de la stratégie de l’entreprise”*. Revue Mecas. Université de Tlemcen, N° 14, juin 2017

Boudjema S., « *Veille technologique et intelligence économique : Les entreprises algériennes à la traîne* ». El Watan économie du 14 au 20/4/2008

Bouyacoub F., (2000). « *L’entreprise et le financement bancaire* ». Casbah Editions, Alger.

Chaoui W., Chaoui K., « *Relations universités et industries* ». Laboratoire de recherche en mécanique (LR3MI) ; Université de Annaba. 20 congrès Français de mécanique. Besançon (France) septembre 2011

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.

Delcroix j-L., & Tisserand I., (2013). « *Le management stratégique, d’abord humain* ». Paris, Editions L’Harmattan.

Desreumaux A., & Hafsî T(2006). « *Les théories institutionnelles des organisations : une perspective internationale* ». Revue Management International. Publication de HEC Montréal. VOL 10-N°3 2006

Dutrave V(2016). « *Industrie, finance, innovation et gouvernance dans la crise : vers un changement structurel* ». Revue d’économie industrielle N° 154/ 2016. De Boeck supérieur ; Paris.

Ferray M., (2010). « *Compétitivité de la firme et management stratégiques des ressources humaines* ». Revue d’économie industrielle N°132/2010. De Boeck Supérieur ; Paris.

Fontanel M., & Fontanel J., (2013). « *Entrepreneuriat. PME durables et réseaux sociaux* ». Ouvrage collectif sous la direction de Levy-Tadjine T, Su Zhan. Paris ; Editions L’Harmattan.

Grim N., (2009). « *Algérie : L’interminable transition* ». Casbah Editions ; Alger ;

Grim N., (2012). « *Entrepreneurs, Pouvoir et société en Algérie* ». Casbah Editions, Alger.

Hamadouche A., (1997). « *Méthodes et outils d’analyse stratégiques* », Alger ; Editions Chihab.

- Hirigoyen G., Poulain-Rehm. T., (2017).** « *Approche comparative des modèles de gouvernance* ». Revue Française des sciences de gestion N° 265/2017 ; Paris.
- Issolah R., (2005).** « *Management des systèmes d'information. Enjeux et méthodes d'évaluation* ». OPU, Alger
- Khelassi R., (2010).** « *L'économie contemporaine* », Alger ; Editions Houma.
- Khelassi R., (2013).** « *Le contrôle interne des organisations* », Alger ; Editions Houma.
- Kheladi M., (2012).** « *Le développement local* ». OPU ; Alger.
- Khiat A., Benachenhou N., El Moghrebi S., Borsali-Tchouar a al., (2017).** « *La confiance au cœur de la GRH* ». Editions El Adib, Oran.
- Khiat A, Semaoune K, Bouziane A, Brahami M (2015).** « *Un état de la fonction ressources humaines dans le contexte algérien* ». Editions Dar El Adib, Oran.
- Lamiri A., (2013).** « *La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ?* », Alger ; Chihab Editions.
- Lamiri A., (1993).** « *Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché* ». Editions Presses d'Alger ; Alger
- Lamiri A., (2003).** « *Management de l'information, redressement et mise à niveau de l'entreprise* ». OPU, Alger.
- Lamiri A., (1999).** « *La crise de l'économie Algérienne : causes, mécanismes et perspectives de redressement* ». Editions Presses d'Alger.
- Lacono G., (2004).** « *Gestion des ressources humaines* », Alger ; Casbah Editions.
- Laurent T., Dietrich A (2016).** « *Management humain* ». Bruxelles ; Editions De Boeck.
- Lakhlef B., (2006)** «. « *La bonne gouvernance* », Alger ; Editions Dar El Khaldounia.
- Lakhlef B., (2014).** « *Créateur d'entreprise. Dirigeant d'entreprise* ». Editions Alger Livres, Alger.
- Mihoubi S., (1998).** « *L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques* », Alger ; Editions OPU.
- Mekkideche M., (2000).** « *L'Algérie entre économie de rente et économie émergente* ». Editions Dahlab, Alger.

- Mekideche M., (2008).** « *L'économie algérienne à la croisée des chemins* ». Editions Dahlab ; Alger.
- Mekkideche M., (2014).** « *Quelle gouvernance pour l'entreprise algérienne ?* » Colloque international sur la gouvernance et le développement de la PME (Cread, Icam France ; Ministère PME, Hotel Hilton 24, 25 juin, 2014.
- Mebtoul A., (2002).** « *L'Algérie face aux défis de la mondialisation* ». Tome I et II, OPU, Alger.
- North D., (1990).** « *Institutions ,institutional change and economic performance* ». Cambridge University Press
- Naas A., (2003).** « *Le système bancaire algérien. De la décolonisation à l'économie de marché* ». Editions Maisonneuve et Laroche ; Paris.
- Okamba E. (2010).** « *La gouvernance. Une affaire de société* ». Paris, Edition L'Harmattan
- Ouaret A (2009).** « *Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises* ». Alger. Editions GAL.
- Ouchouchi M(2014).** « *Les fondements politiques de l'économie rentière en Algérie* ». Editions Declis ; Bejaia.
- 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.
- Rezig A., (2006).** « *Algérie-Brésil-Corée du Sud : Trois expériences de développement* », Alger ; Editions OPU.
- Rouadjia A.,** « *Repenser le partenariat université-entreprise* ». El Watan Economie , Mars, 2018.
- Rouach D., (2015).** « *La veille technologique et l'intelligence économique* ».Editions ITCIS ; Alger
- Stiglitz. E.J (2010).** « *Le triomphe de la cupidité* », Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla. France ; Editions LLL.
- Stevenot AG(2006).** « *Conflits entre investissement et dirigeants : Une analyse en termes de gouvernance cognitive* ». Revue Française de gestion N°52/2016 ; Paris.
- Seghier S.** « *Livre blanc sur l'entreprise* ».Liberté économie du 20 juin 2012.

Sadi N.E., (2005). « *La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux* ». OPU, Alger

Wirtz P., (2008). « *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Paris ; Editions la découverte.