La performance des ressources humaines en Algérie: Analyse d'un levier stratégique pour le développement économique

Human resources performance in Algeria: analysis of a strategic lever for economic development

Dahmane Ahmed [1], Godih Djamel Torqui[2]
[1] Université A. Ibn Badis (Mostaganem) Email, dahmane.ahmed@yahoo.fr
[2] Université A. Ibn Badis (Mostaganem), Email, godihdjamel@hotmail.fr

Reçu le 30/03/2025 *Accepté le 15/05/2025* *Publié le : 03/06/2025*

Abstract.

The emergence and economic development of a country is characterized by a strategic lever: the performance of its human resources in all areas. Human resources performance is therefore a central pillar for establishing and promoting economic efficiency. In this context, and in the face of economic challenges, the human resources function is of paramount importance. Two main objectives characterize our contribution through this article:

"First, to highlight the main parameters for human resources effectiveness in an organization.

- Second, to highlight the main levers for HR dynamics and performance in Algeria.The results obtained relating to the practical case through the highling of questionnaire amply confirm our main hypothesis.

Keywords: Human resources - Strategy - Performance - Fundamental levers - Emergence - Economic development.

Résumé

Le développement économique d'un pays se caractérise par un levier stratégique en l'occurrence la performance de ses ressources humaines dans l'ensemble des domaines. Aussi, cette performance en question constitue un pilier central à l'effet d'asseoir et de promouvoir une efficacité économique. Dans ce cadre et face aux défis économiques, la fonction ressources humaines revêt une importance capitale. L'objectif principal et le but de l'étude de notre article dans son ensemble visent à mettre en relief les différentes spécificités ayant trait à la gestion des ressources humaines et ce, dans un cadre théorique d'une part, et d'autre part mettre en exergue les conditions propices pour une performance des ressources humaines en Algérie. Quant à l'outil utilisé dans la recherche et la détermination des conclusions de l'étude sont confirmés par un cas pratique à travers un questionnaire distribué aux étudiants et étudiantes Master 2 de la faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales de l'Université A. Ibn Badis (Mostaganem). Les résultats obtenus mettent en évidence les éléments clés pour une performance de la GRH en Algérie établis dans notre étude.

Mots clés: Ressources humaines - Stratégie - Performance - Leviers fondamentaux - Émergence - Développement économique

Auteur correspondant: Dahmane Ahmed, Université A. Ibn Badis (Mostaganem)

INTRODUCTION

Les ressources humaines performantes constituent le fondement principal pour accroître la production et la productivité d'une nation. Les ressources humaines participent à développer un avantage concurrentiel. Aussi, les missions de la fonction ressources humaines sont importantes et primordiales dans une organisation. Les Pays développés ont mis en évidence l'importance des ressources humaines (RH) et ont consacré des budgets colossaux à l'effet de permettre le développement des RH à travers une stratégie efficace qui a porté ses fruits en l'occurrence un système éducatif performant et une formation adéquate dans tous les domaines. Par conséquent, le rôle stratégique de la formation, est à prendre en considération car il s'inscrit en droite ligne avec l'émergence économique et le développement technologique et constitue par excellence un puissant levier de pilotage pour les entreprises et les institutions algériennes ainsi que les autres secteurs d'activités. En effet, ce débat, à notre avis est d'actualité en Algérie. Dans ce cadre, plusieurs auteurs en Algérie et dans le monde à travers leurs écrits ont mis en exergue le rôle stratégique des RH quant à la puissance économique d'une nation **(Lamiri, 2013) (Mihoubi,1998) (Mebtoul,2002) (Djeflat, 2006) (peretti; 2022) (Milli-Timbal,2023) (Patrice, 2022) (Carole, 2022).**

A ce titre, la contribution de la formation joue un rôle capital pour un essor de la performance des ressources humaines en Algérie. La formation dans son sens le plus large, va permettre aux ressources humaines algériennes d'acquérir des compétences dans tous les domaines à l'instar des pays développés. La réhabilitation du rôle stratégique des RH constitue un levier prépondérant pour asseoir et promouvoir une émergence et un développement économique en Algérie.

Problématique

Une question centrale est au cœur de notre problématique

-Quels sont les leviers fondamentaux à mettre en œuvre à l'effet d'accroître la performance des RH en Algérie?

A l'effet de résoudre cette problématique, nous avons émis l'hypothèse suivante, L'hypothèses principale est la suivante: -

-Plusieurs leviers fondamentaux sont de nature à accroître la performance des ressources humaines en Algérie

Notre hypothèse est subdivisée également par une sous-hypothèse directrice

-Il existe plusieurs particularités afférentes à la gestion des ressources humaines qui, engendrent de la performance.

L'objectif principal de notre contribution

L'objectif principal de notre article est de mettre en exergue, les principaux paramètres pour une efficacité des ressources humaines dans une organisation d'une part, et d'autre part mettre en évidence les principaux leviers pour une dynamique et une performance des RH en Algérie

Méthodologie appliquée: La détermination du but de notre étude et l'outil utilisé dans notre recherche se caractérise par les éléments suivants: -

- A l'effet de vérifier notre hypothèse principale, nous avons utilisé dans ce cadre, la technique documentaire. Cette technique nous a permis de situer les différentes approches en matière de ressources humaines et comment aborder la performance de ces ressources en question. Aussi, plusieurs ouvrages récents ont constitué l'ossature de notre recherche.
- D'autre part, nous avons tenté de mettre en application sur le terrain proprement dit le travail théorique abordé dans notre article ayant trait à notre thème. A ce sujet, la technique d'investigation sur le terrain s'est réalisée au niveau de la faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales de l'université A. Ibn. Badis (Mostaganem). Cette étude à été ponctuée par la distribution d'un questionnaire composé de 12 questions relatives aux ressources humaines.

La structure globale de notre contribution : Dans le cadre de cet article, trois axes directeurs sont mis en évidence et intitulés respectivement : -

-Une vue générale sur les spécificités ayant trait à la gestion des ressources humaines (GRH): le cadre théorique

-Les principaux leviers stratégiques pour un accroissement de la performance des ressources humaines en Algérie.

-Cas pratique: Questionnaire afférent aux ressources humaines

Nous mettrons en exergue dans le premier axe les principales particularités afférentes à la GRH à travers une brève revue de la littérature dans ce cadre. Dans le second axe, nous mettrons en lumière les principales voies susceptibles de rehausser la dynamique de la GRH en Algérie.Enfin, un cas pratique à travers un questionnaire destiné aux étudiants sera mis en évidence.

1.Une vue générale sur les spécificités ayant trait à la gestion des ressources humaines (GRH): le cadre théorique

Plusieurs spécificités caractérisent la gestion des ressources humaines à l'effet de la rendre plus compétitivité et ce, eu égard à la concurrence qui prévaut au niveau national et international. Aussi, la fonction RH dans les

organisations s'attache à promouvoir les compétences dans ce domaine à l'effet accroître les résultats positives de l'organisation et notamment dans les entreprises qui doivent lutter contre la concurrence et maximiser les profits. Dans ce cadre, les ressources humaines jouent un rôle clé et primordial. Aussi, la fidélisation des personnes qualifiées constitue un atout majeur qui permettra à cet effet, à l'organisation dans son ensemble d'être à la hauteur et à l'entreprise en particulier de développer ses parts de marchés. La GRH constitue le fer de lance pour que l'organisation dans son ensemble puisse atteindre les objectifs attendus. Différents auteurs ont mis en évidence le rôle stratégique des ressources humaines quant au développement de l'économie d'un pays (**Mihoubi,2011) (Pico,2008) (Hamadouche,1997) (Benbitour,1998) (Peretti, 2024) (Mekideche,2008).**

1.1. Les impacts du recrutement et de la gestion du temps quant à la performance des ressources humaines

Dans le cadre de la GRH, la gestion du temps est d'une importance capitale, elle vise notamment à l'application des techniques et des règles ayant trait à l'organisation du travail d'une manière rationnelle. A cet effet, elle englobe notamment : l'aménagement du travail, le temps imparti et également une détermination d'un ensemble de priorités. La maîtrise de ces paramètres constitue une valeur ajoutée pour l'organisation

1.1.1. Le recrutement et la gestion prévisionnelle des emplois : Des leviers prépondérants pour une performance de la GRH

A ce titre, plusieurs paramètres doivent être pris en considération dans ce cadre, il s'agit plus particulièrement: de l'identification des besoins de l'entreprise par exemple en ressources humaines et l'établissement en ce sens, d'une cartographie de l'architecture du capital humain de l'entreprise et ce à l'effet de définir les employés possédant une connaissance spécifique. Dans ce cade ,également, la détermination des postes d'emplois classiques et les postes de travail contractuel restent à définir.**(Khelassi, 2010)** met en lumière que le recrutement est une activité éminemment stratégique qui tient compte d'ailleurs de divers paramètres pour l'élaboration des choix notamment la stratégie à moyen terme concernant l'entreprise par exemple et d'autre part les prévisions sur la conjoncture économique et les évolutions du marché, de la conjoncture et l'évolution technologique. Par ailleurs le recrutement peut également prendre en compte l'environnement et les éléments de la politique gouvernementale en matière d'emploi. Dans ce cadre, le recrutement induit l'identification des besoins à travers les caractéristiques des emplois et les qualifications nécessaires. Il induit également la satisfaction des besoins à travers la

prospection, la sélection et l'accueil. De même que la gestion prévisionnelle des emplois constitue un outil majeur pour une efficacité de la GRH. L'analyse prévisionnelle concernant les besoins internes en ressources humaines devra définir les besoins dans ce domaine.

Plusieurs auteurs ont mis en relief le bien fondé et l'importance du recrutement et de la gestion prévisionnelle, En effet, ces deux paramètres constituent des leviers stratégiques quant à l'efficacité de gestion des ressources humaines. (**Collin,2023) (Eline,2020) (Villenus,2023) (Pegguy, 2020) (Martery, Crozet,2016)**

1.2: Gestion des carrières et mobilité: La remise en cause du modèle traditionnel

Nous assistons actuellement à travers les différentes organisations notamment dans les pays développés, à la remise en cause du modèle en question qui s'est construit autour des principes d'appartenance presque à vie à une entreprise ou une institution ...En effet; à la mobilité verticale s'ajoutent très souvent les mobilités horizontales. Ces mobilités sont dues principalement à certaines caractéristiques notamment: les développements technologiques, l'internationalisation, la flexibilité du travail, le changement de trajectoires et à bien d'autres particularités qui secoue le monde du travail à travers le monde. Dans ce cadre, la GRH doit prendre en considération ces bouleversements d'une part, et d'autre part, mettre en évidence des études prospectives en la matière.

.1.3. Le Coaching : un important instrument managérial

Le coaching constitue un accompagnement d'un individu ou de groupes d'individus dans in moment clé de leur vie professionnelle pour le positionnement de leurs potentiels et de leurs compétences vers un niveau préalablement fixé.

Par conséquent, le coaching est une aide active permettant de développer plusieurs capacités entre autres: capacités d'écoute, affirmation et initiative de la personnalité afin de se recentrer sur les questions majeures de l'organisation qui puisse permettre d'apporter de l'assurance, de l'efficacité. Plusieurs auteurs ont mis en relief l'importance et l'efficacité du coaching dans le cadre du management des ressources humaines, il s'agit entre autres: **(Khelassi, 2010) (Whitmore, 2001) (Stackre,2000) (Maisons,1999)**

1.4. La motivation et le comportement : une préoccupation managériale majeure :

Ces deux notions expliquent en grande partie la possibilité d'épanouissement du personnel par la réalisation concrète d'un potentiel d'énergies professionnelles, d'idées novatrices, de créativité et de volonté d'accomplissement, ces lotions constituent une source de motivation. Aussi, la motivation devra constituer un levier important afin que les RH puissent s'épanouir et contribuer ainsi aux différentes aspirations de l'organisation. Les grandes entreprises mondiales par exemple développent en ce sens, des stratégies visant à motiver le personnel à l'effet de demeurer compétitives et ce, à travers les salaires, et bien d'autres facteurs de motivation

1.5. La communication, la gestion du stress et de l'émotionnel : des leviers qui contribuent à la performance de la GRH

La communication constitue de nos jours un levier important pour tout organisme (entreprise, association, collectivité locale...) Aussi, une bonne gestion de la communication de crise s'avère indispensable dans une organisation notamment l'entreprise. Dans ce cadre, certains critères sont à prendre en considération, entre autres; l'analyse de la crise, définir le plan de communication, mettre en œuvre une stratégie de prévention de crise. Également et dans ce contexte, la gestion du stress et de l'émotionnel s'avère indispensable pour promouvoir et asseoir une bonne gestion des ressources humaines notamment en mettant en exergue: l'analyse du stress au travail et ses causes profondes, et définir le management de l'émotionnel à l'effet de trouver des solutions rapides pour une efficacité de la GRH. Beaucoup d'auteurs se sont intéressés à cette problématique, nous pouvons citer entre autres: **(Libaert, 2001) (Ogriek, 1997) (Goleman, 1995) (Albert,1995).**

1.6. Le système afférent au management de performance et l'évaluation des employés : un indicateur de la GRH

Un système d'évaluation qui puisse définir les normes de performance et définir également les évaluations des employés constitue à coup sur un vecteur déterminant

De la stratégie d'entreprise. En fait, le système concernant le management de performance vise plusieurs objectifs entre autres : il constitue un pilier important quant à la stratégie mise en place, il permet la justification des décisions administratives ayant trait à la GRH, il permet également de déterminer les compétences

Plusieurs critères sont à prendre en considération à l'effet de permettre à l'entreprise d'être performante à bien des égards

1.6.1 : L'importance du management interculturel au sein de l'entreprise,

La problématique des différences culturelles se pose avec acuité de nos jours, le management devra prendre en considération cette différence. Le management interculturel vise à améliorer la communication entre les collaborateurs de leurs entreprises et leurs interlocuteurs issus de cultures différentes.

1.6.2: La délégation de pouvoirs au sein de l'entreprise : un puissant levier managérial

La délégation de pouvoirs constitue un autre levier important quant au management de l'entreprise et ce, en mettant en exergue les raisons de cette délégation afin de favoriser au sein de l'entreprise un management rationnel qui puisse favoriser un essor et une compétitivité de l'entreprise.

1.6.3 : l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail

Ces éléments sont indispensables et conditionnent l'efficacité et la rigueur dans le travail. Une étude approfondie permettra à coup sur de rehausser la productivité dans l'entreprise **L'ensemble** de ces éléments sont des outils à ne pas négliger afin de concevoir une bonne gestion des ressources humaines qui se répercutera sur la bonne santé de l'entreprise.

1.6.4: La conduite du changement : une nécessité vitale pour une amélioration de la performance de l'entreprise.

Le changement et sa conduite au niveau de l'entreprise constituent une nécessité absolue dans les grandes entreprises et ce, pour faire face aux nouvelles technologies qui progressent à une vitesse vertigineuse et qui contribuent à développer la concurrence entre les entreprises. Par ailleurs, le changement vise également à permettre à la ressource humaine à accéder à d'autres modes de travail d'une part et d'autre part à l'introspection du personnel vis-à vis des situations ayant trait à l'avenir et qui risquent à tout instant de bouleverser l'avenir des ressources humaines en question. En effet, le cas de l'intelligence artificielle est à méditer dans ce cadre.

1. 6. 5.: La restauration de la confiance et l'élimination des conflits au sein de l'entreprise : **Des instruments managériaux pour une efficacité de la GRH**

L'entreprise dans son ensemble connaît à bien des égards et souvent des conflits internes qui nuisent à sa prospérité. Les mauvaises relations sociales dans ce cadre favorisent des relations conflictuelles et nuisent ainsi d'une part à la productivité de l'entreprise et d'autre part à son

épanouissement. Aussi, les dirigeants et managers doivent prendre en considération ces phénomènes.

D'autre part, la confiance joue un rôle crucial au sein de l'entreprise, Elle constitue en ce sens, un outil stabilisateur qui favorise la pérennité de l'entreprise, son expansion, et sa lutte contre la concurrence. Le périmètre de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise à travers ses différentes dimensions à pris de l'ampleur et ne cesse de s'élargir dans le contexte actuel (**Desmarais, Hamelle, 1990) (Benachenhou, Khiat, 2017) (Hachachi, Mazouz, Khiat, 2017) (Borsali -Tchouar, Khiat, 2017) (Peretti, 2015)**

1.7 : Les autres fondements de la gestion des ressources humaines

A bien des égards le management des ressources humaines constitue une large littérature dans ce domaine. Nous tenterons également dans ce cadre; de mettre en relief les autres caractéristiques de la GRH.

1.7.1: le progrès et la mutation des métiers : une composante à prendre en considération

Les transformations actuelles dans les différents domaines afférents au travail mettent en évidence les développements technologiques qui s'accentuent à une vitesse vertigineuse. La prise en considération des transformations technologiques à travers le monde a influé considérablement le management dans son ensemble.

Les études prospectives dans ce domaine sont impératives et contribueront à maintenir l'entreprise dans le sillage du progrès et de ne pas être dépassé par ses concurrents en la matière.

1.7.2: L'évaluation professionnelle : un outil managérial à prendre en compte

Le progrès que connaît actuellement le monde à travers les différentes découvertes technologiques à l'instar comme nous l'avons mis en évidence de l'intelligence artificielle et la numérisation ont mis en exergue l'importance de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). En effet, la GEPC permet à l'entreprise de faire prévaloir une anticipation de l'avenir afin que ses différentes structures ne puissent pas être dépassées par ses concurrents. Les changements futurs doivent être préparés par l'entreprise en développant de nouvelles compétences capables d'être à la hauteur des changements technologiques afin de parer à toute éventualité dans ce domaine. Le développement des compétences s'avère donc d'une importance capitale pour l'entreprise. La GRH devra prendre en compte les différents aspects en question de l'évaluation professionnelle. (**Pallas, Labaki ,2005**). (**Taskin et Diestrich, 2016**) **(Jolis,2010)**

1.7.3. L'éthique dans l'entreprise : un atout important

Il existe dans ce domaine des normes ISO qui caractérisent l'éthique au sein de l'entreprise et des différentes organisations. En fait, les principes de valeurs constituent une forme importante de l'éthique. Plusieurs versions des normes ISO n'ont pas donné beaucoup d'importances à la dimension des ressources humaines. Cependant, la norme ISO 9000 version 2000 a pris en considération les RH, pour en faire du management des ressources humaines un atout important. Beaucoup de chercheurs ont mis en évidence ce concept, entre autres : **(Daoudi, khiat, Montargot, 2015)** (**Sutter,2023) (Zerbib, martinache,2024)**

1.7.4. La rémunération et la polyvalence professionnelle:

La rémunération vise plusieurs objectifs, entre autres: la fidélisation des cadres et collaborateurs, elle attire les compétences et elle constitue également un outil managérial à travers la motivation, la satisfaction des employés et favorise et détermine en même temps les aspects psychologiques positives et la confiance. Un autre élément important est à relever également dans la gestion des ressources humaines, il s'agit plus particulièrement de la polyvalence professionnelle qui consiste en l'optimisation des compétences transversales du travailleur. En effet, la polyvalence permet un enrichissement des taches et une adaptation permanente. Toutefois, la polyvalence nécessite une adaptation permanente et une bonne mise en œuvre

1.7.5. Le capital humain au cœur de la GRH

Le capital humain est un instrument managérial moderne en gestion des ressources humaines. Plusieurs auteurs ont mis en évidence l'importance du capital humain dans l'organisation, nous pouvons citer à titre d'exemple: **(Lakhlef, 2014) (Jeskef, 2023) (D**e **Villeguerin,2023**) **(Buck, 2014).** Le capital humain met en lumière les différentes qualifications de l'employé dans une organisation Le capital humain dans son ensemble nécessite pour sa bonne prise en charge: un programme de formation professionnelle continue dans l'ensemble des domaines spécifiques à l'entreprise ou une structure, Aussi, les besoins doivent être étudiés et mise en œuvre à cet effet. Le capital humain constitue l'ossature principale dans toute organisation, il contribue de ce fait, à l'édification d'une nation. Un capital humain bien formé, considéré, motivé demeure une source précieuse. Les pays développés à travers le monde nous donnent le meilleur exemple.

2. Les principaux leviers stratégiques pour un accroissement de la performance des ressources humaines en Algérie.

Les principales variables de la GRH s'articulent autour de plusieurs particularités mises en lumière ci-dessus. Dans ce cadre, la réhabilitation du rôle stratégique des ressources humaines en Algérie est indispensable pour asseoir et promouvoir une émergence et un développement économique. Les différents axes présentés ci-dessous vont constituer l'ossature des différents leviers à mettre en œuvre.

2.1. L'économie fondée sur la connaissance (EFC) : un puissant levier pour asseoir et promouvoir la GRH en Algérie

Différents auteurs ont mis en exergue l'importance de l'EFC dans la promotion des ressources humaines (**Lamiri, 2003) (Djeflat, 2006) (Djeflat 2014) (Berkane,2015) (Khelassi, 2013) (Foray, 2018) (Buck, 2014) (Baslé, Renaud, 2014)** En effet, les connaissances à travers le monde se sont accentuées et constituent des paramètres importants pour l'essor économique d'un pays. A travers donc des ressources humaines qualifiées, bien formées, motivées, les pays Occidentaux ont réussi à asseoir leur domination économique, militaire et politique sur le reste du monde. Les technologies afférentes à l'information, l'intelligence artificielle, la numérisation et bien d'autres connaissances technologiques contribuent à l'édification d'une nation et à sa prospérité. Dans ce cadre, une émergence de L'EFC en Algérie favorisera l'innovation et permettra une productivité et une compétitivité et mènera vers un épanouissement des ressources humaines en Algérie dans l'ensemble des domaines.

2.1.1. **Quelques statistiques** (**Djeflat ,2014)** soulignent à travers des statistiques comparatives ayant trait à un échantillon de petites et moyennes (PME) la participation au PIB grâce à la recherche et développement

2.1.2: tableau mettant en relief la participation des PME au PIB de certains pays (% du PIB)

France	Finlande	Suede	Allemagne	Etats-Unis	Japon
20%	58%	37%	30%	30%	22%

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.

Tableau établi par nos soins. Dans ce contexte, **(Djeflat;2014)** met en lumière qu'une enquête auprès d'un échantillon de PME en Algérie montre que prés 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.

2.1.3. Quelques données sur les dépenses publiques consacrées à la recherche dans certains pays Occidentaux

2.1.3.1. La DIRD (dépense intérieure de recherche et développement) exécutée par les administrations hors universités en 2022 (% du PIB)

France	Allemagne	Royaume-Unis	Italie	Etats-Unis	Japon	Canada
0,25	0,39	0,14	0,20	0,29	0,27	0,10

2.1.3.2. La DIRD exécutée par les administrations ET les universités en 2022 (% du PIB)

France	Allemagne	Royaume-Unis	Italie	Etats-Unis	Japon	Canada
0,74	0,96	0,74	0,51	0,66	0,67	0,70

Source: OCDE: internet

2.1.3.3. Le soutien public à la R ET D des entreprises en percentage du PIB en 2020

France	Allemagne	Royaume-Unis	Italie	Etats-Unis	Japon	Canada
0,42	0,07	0,39	0,14	0,22	0,11	0,20

Source: OCDE; internet

2.1.3.4. Les dépenses des administrations publiques en faveur de la recherche ET développement en percentage du PIB en 2020

France	Allemagne	Royaume-Unis	Italie	Etats-Unis	Japon	Canada
1,0	0,9	0,9	0,6	0,9	0,6	0,7

Source: OCDE: internet

2.1.3.5. Quelques commentaires

A travers les différents tableaux mis en exergue ci-dessus, nous avons voulu mettre en évidence l'importance de la recherche et développement dans certains pays Occidentaux. Aussi; la réhabilitation du rôle stratégique des ressources humaines à travers la recherche et développement est primordial. Nous devrions; à notre sens, nous imprégner des résultats obtenus par les pays développés pour asseoir et promouvoir une véritable politique des ressources humaines dans notre pays. Aussi. L'essor de toute nation est tributaire de la qualité de ses ressources humaines.

2.2. La formation managériale moderne : fer de lance pour une efficacité de la GRH en Algérie

. Le capital humain constitue un trésor inestimable capable de redorer le blason d'un pays. Il demeure un levier fondamental à même de rehausser la croissance économique. La fonction ressources humaines dans les différentes structures en Algérie devra assurer une adaptation adéquate à l'ensemble des employés à même

de prévenir l'évolution des emplois. Dans un monde en pleine turbulence et eu égard à différents facteurs notamment : les évolutions technologiques à travers : l'intelligence artificielle, la numérisation et tant d'autres évolutions technologiques qui se caractérisent par des progrès constants. La fonction ressources humaines à le devoir de suivre les évolutions en question par des formations permanentes à l'effet que l'employé algérien puisse s'adapter aux évolutions qui font partie intégrantes des pays développés. La formation doit être poursuivie tout au long de l'activité de l'employé et ce, pour ne pas être dépassé et pour ne pas également subir les conséquences fâcheuses d'un véritable retard technologique par exemple.

2.3. Un système éducatif performant : un levier prépondérant pour une GRH basée sur la compétence et l'efficience

Les ressources humaines issues d'une éducation performante vont constituer des leviers d'actions pour une efficience de la GRH et une émergence économique. En effet, un système éducatif performant constituera à l'avenir un pilier solide et permettra ainsi aux ressources humaines algériennes dans leur ensemble une compétitivité certaine à l'avenir et permettra ainsi au pays d'aspirer à une émergence et un développement économique grâce à ses ressources humaines. Toutefois, il y a lieu de souligner que d'autres critères doivent être mis en œuvre dans ce cadre, il s'agit de la motivation, du respect, de la rémunération et le développement de l'échelle des valeurs dans ce sens. Comme nous l'avons déjà souligné les ressources humaines issues d'une éducation performante vont constituer des leviers d'actions pour une efficience de la GRH et une émergence économique.

2.3.1. Une adéquation entre systèmes de formation et la sphère économique et sociale en Algérie : un impératif majeur

L'adéquation est fortement nécessaire, elle constitue d'ailleurs un maillon solide afin de ne pas former des chômeurs à l'avenir. Aussi, une stratégie doit être mise en œuvre et doit englober pour sa réussite le secteur économique et le secteur éducatif pour étudier le plan d'action à mettre en œuvre et opter ainsi pour une stratégie qui puisse donner les résultats escomptés dans ce domaine à l'avenir. Aussi, il est impératif en Algérie que cette adéquation puisse avoir lieu afin que le système de formation puisse développer des ressources humaines performantes.

2.3.2. Les liaisons inter-actives entre la recherche universitaire et le marché du travail

La formation universitaire doit être en parfaite corrélation avec le monde du travail. En effet, la formation doit s'adapter avec les besoins de la sphère économique et sociale. Dans ce cadre, les pouvoirs publics et les opérateurs économiques, doivent mettre en œuvre une adéquation entre l'université et l'entreprise et également entre la formation professionnelle et les écoles privées. Les ressources humaines qui seront formées peuvent trouver des emplois et ce, eu

égard à la liaison inter-active entre l'université et le monde du travail. En un mot ; nous considérons qu'il ne « faut pas former pour former ».

Par conséquent, une stratégie étudiée dans ce domaine s'impose avec acuité. Par conséquent, la mise sur le marché des compétences universitaires et autres dans le cadre d'une franche émulation au bénéfice des secteurs utilisateurs, constituera sans aucun doute un atout majeur qui permettra une efficience économique certaine. Cependant, une prise de conscience commence à se développer et ce, suite à l'amélioration constatée ces dernières années dans ce domaine à travers les colloques, la dynamique des start-up au sein des universités algériennes. L'encouragement des créateurs d'emplois devient une nécessité impérieuse. Les ressources humaines de demain devront être non pas des chercheurs d'emplois mais de véritables créateurs d'emplois. Dans ce cadre, l'adéquation entre la sphère des activités socio-économiques et le système éducatif dans son ensemble aura un impact positif sur les ressources humaines en question.

2.3.3. La mise à niveau des ressources humaines: Un levier stratégique en Algérie

Des auteurs comme **(Lamiri, 2013) (Beaud, Millet,2021) (Mercure, Vultur, 2018) (Vultur, 2021) (Cloet, Soulez et al, 2023) o**nt accordé une grande importance à la formation des ressources humaines. La mise à niveau constitue un facteur déterminant et devra à l'avenir conditionner le développement économique de l'Algérie et permettra d'éviter des suppressions d'emplois et l'augmentation du chômage. Toutefois, cette mise à niveau devra subir un diagnostic global qui puisse garantir sa réussite et ce; en prenant en compte l'ensemble des aspects en l'occurrence : la mise à niveau des managers, d'une part, et d'autre part, mettre en évidence les fondamentaux à travers: la communication, la sensibilisation, la qualification et l'intelligence économique. La gestion du changement, et l'ensemble des aspects devront être étudiés également dans le cadre de la mise à niveau: les aspects stratégiques, la gestion du changement les aspects marketing, la mise à niveau de l'environnement; la gestion du changement et bien d'autres facteurs encore et ce, pour une réussite de la mise à niveau qui demeure nécessaire. La coopération internationale avec les pays développés est à souhaiter à cet effet, afin que l'Algérie puisse bénéficier des expériences des pays développés dans ce contexte.

2.4. La contribution de la GRH dans l'essor de la recherche et développement (R-D en Algérie : un vecteur prépondérant pour une dynamique économique

Parmi les pays, les plus engagés dans ce domaine, il y a lieu de citer les USA qui occupe la première place suivie par la Chine qui occupe la deuxième place. A ce titre, La GRH dans les organisations et les autres secteurs en général à une responsabilité importante dans l'essor de la recherche et développement. A ce titre,

(Bensalhi ,2013) souligne que le montant afférent à divers investissements dans la R-D a atteint en 2012 1402 milliards de dollars chiffres publiés par les instances internationales: OCDE, FMi etc. Par conséquent, la R-D est à encourager et à développer en Algérie, elle constituera un apport certain pour le pays et permettra ainsi, à l'Algérie d'accéder à l'émergence et au développement économique. Par conséquent des ressources humaines qualifiées et motivées vont permettre un essor de cette activité et l'instauration d'une culture dans ce cadre; A cet effet les pouvoirs publics ont un rôle stratégique à ce titre.

2.4.1. L'essor des publications: un impératif majeur pour une GRH performante en Algérie

Si nous prenons comme référence, certains pays Occidentaux, nous constatons que la part des publications est la suivante

2.4.1.1. La part des publications mondiales sur la période 2019-2022 (en %)

France	Allemagne	Royaume-Unis	Italie	Espagne	Pays-Bas	Pologne	Suède
2,4	4,0	3,9	3,0	2,3	1,3	1,3	0,9

Source: internet

2.4.1.2. La part mondiale det brevets internationaux 2016-2021 (%)

Etats-Unis	Allemagne	Japon	Chine	France	Corée du sud	Royaume-Unis	Italie
19	9	22	16	3	8	3	2

Source: internet

Les tableaux ci-dessus mettent en relief l'importance accordée à la part des publications et à la part des brevets par les pays développés. Cet état de fait, constitue un stimulant afin que la GRH en Algérie puisse s'inspirer.

2.5. Les découvertes technologiques et leurs ascensions dans les pays développés: Quelle posture devra adopter l'entreprise algérienne?

La technologie a évolué et ses répercussions se font connaître à travers la compétitivité et la concurrence qui se développe. Les environnements économiques connaissent des bouleversements et ce, eu égard aux mutations engendrées par les nouvelles technologies De grands défis attendent les entreprises algériennes, la GRH doit être dans ce cadre attentive aux évolutions en question et être à l'écoute des changements économiques et technologiques qui auront un fort impact dans les différents domaines en Algérie. Aussi, la mise en œuvre d'une stratégie opérationnelle s'avère d'une importance capitale. D'autre alternatives seront à notre sens bénéfique dans ce contexte, il s'agira : de mettre en œuvre à l'effet de faire face à l'environnement se concentrer pour la création d'un modèle dynamique d'organisation, la maîtrise des coûts et mettre en œuvre également l'amélioration de la productivité des collaborateurs. D'autres caractéristiques sont à prendre en considération, il s'agit plus particulièrement de la rotation des actifs, la démarche de l'amélioration de la performance à travers: la maîtrise des métiers, l'écoute des clients pour répondre à leurs attentes, à repenser

les métiers et leur organisation. L'optimisation de l'organisation de l'entreprise s'avère également cruciale, les éléments clés dans ce cadre se concentrent autour de l'efficacité de l'organisation,

Une autre étape est à prendre en considération, il s'agit grosso-modo de la construction du projet et du pilotage de l'entreprise à l'effet de fixer des objectifs et les atteindre. Par ailleurs, la gestion des risques et des changements améliore la compétitivité de l'entreprise. Par conséquent, pour atteindre ces objectifs, il y a lieu de prendre en comptes les différents facteurs mis en lumière ci-dessus. Toutefois, une bonne gestion des ressources humaines pourra atteindre les différents objectifs cités ci-dessus. Il est à noter que plusieurs auteurs ont mis en évidence les objectifs mentionnés, entre autres: (**Bernaoui ,2016) (Rouach, 2015) (Harbulot,2019) (Balmisse, 2023) (Benmlouka,2012)**

2.6. Les impacts de la bonne gouvernance sur la GRH

(Wirtz,2019) explique que 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 leur espace discrétionnaire. **(Lakhlef, 2006)** met en relief que la transparence est l'un des fondements de la bonne gouvernance, un facteur conduisant à la rigueur et constituant une barrière sérieuse aux détournements, aux surcoûts et à la corruption. Rappelons que le concept de gouvernance recouvre plusieurs types : gouvernance économique, politique administrative etc. Toutefois, il existe une interaction entre l'ensemble des gouvernances à l'instar du corps humain. Cette interaction 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. L'importance du rôle crucial de la GRH déterminera avec certitude la gouvernance.

2.7 La dimension de la gestion stratégique : un impératif majeur pour la performance de la GRH

Le développement d'une entreprise par exemple ne pourra jamais se faire sans stratégie. Les pays Occidentaux et quelques pays Asiatiques ont accédé au développement grâce à des plans stratégiques efficients englobant toutes les structures dont la GRH. Faute d'un tel système, l'entreprise et son environnement court le risque d'une réflexion stratégique déconnecté des réalités et donc sur le fond inutile. Par conséquent, la nécessité d'une équipe performante s'avère importante. Comme nous l'avons mis en évidence, la formation de l'équipe prend en compte les compétences de ses membres. Un personnel impliqué est nécessaire car l'implication décrit la relation entre l'organisation et les personnes, ses deux piliers sont donc la personne et l'organisation. Pour promouvoir une bonne

stratégie de l'entreprise, la cohésion interne est primordial. Le manager algérien devra créer un lien social qui va rassembler les ressources humaines et les mettre en concurrence. Un pilotage conséquent de l'entreprise algérienne à travers une stratégie adéquate constituera un pilier solide pour la dynamisation de la GRH.

2.8. Les autres recommandations à mettre en œuvre à l'effet d'accroître les performances des ressources humaines en Algérie

Additivement aux différents leviers cités ci-dessus, nous mettrons en exergue les autres leviers dans le cadre des recommandations qui peuvent contribuer à la dynamique de la GRH en Algérie, il s'agit entre autres : -

-La mise en place d'un cadre réglementaire avec les grandes écoles et universités des pays développés à l'effet de créer un partenariat pour la formation des ressources humaines de haut niveau en Algérie

-L'ouverture de façon effective de l'enseignement supérieur à l'initiative privée et ce, pour encourager la concurrence dans ce domaine.

-Encourager l'émergence de médiateurs professionnels du marché des compétences.

--Développer la culture moderne afférente au recrutement par des objectifs bien définis, et par une organisation du recrutement et ses différentes sources,

-Accorder une importance particulière à la psychologie du travail et aux aspects psychologiques de la sélection

- Favoriser la gestion des carrières et le bien être au travail en mettant en relief les normes internationales de comportement à travers les normes ISO. Accorder également une attention aux principales difficultés pour les salariés au travail en mettant en lumière le stress au travail.

-La gestion des conflits et la confiance managériale sont deux paramètres à mettre en œuvre dans les organisations et institutions en Algérie à l'effet de contribuer à l'efficacité des ressources humaines.

--La polyvalence dans le travail et l'équité sont des constituants très importants à développer en Algérie.

-L'adoption d'une stratégie efficace en matière de rémunération est à prendre en considération. A l'instar des entreprises développées à travers le monde, pourquoi ne pas mettre en œuvre des politiques afférentes aux stocks options et les plans d'actionnariat?

-Prévoir l'intelligence artificielle dans le domaine des ressources humaines en Algérie est indispensable et ce, eu égard au développement de cette technologie dans les pays développés.

-L'urgence d'une transition axée sur l'effort et le savoir

-Le profit comme critère de performance pour l'entreprise algérienne

-Encouragement du partenariat public - privé et encouragement également du partenariat externe avec des champions mondiaux. Certes, il existe d'autres leviers à mettre en évidence, Nous avons de ce fait, abordé les grandes lignes et qui constituent à notre sens les principaux leviers en la matière.

3. Cas pratique: Questionnaire afférent aux ressources humaines

La technique d'investigation sur le terrain a eu lieu au niveau de la faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales de l'université A. Ibn Badis (Mostaganem). Cette approche du terrain a été concrétisée grâce à un questionnaire établi par nos soins. Le questionnaire en question a été distribué à des étudiants de Master 2 (toutes spécialités confondues) durant l'année universitaire 2023/2024. Le questionnaire avait comme objectif principal de mettre en lumière certes, d'une manière générale les avis des étudiants sur l'impact de la performance des ressources humaines quant à une émergence et un développement économique en Algérie. Dans ce cadre, nous avons mis en relief dans notre questionnaire les questions afférentes aux principaux leviers stratégiques pour un accroissement de la performance des ressources humaines en Algérie. A cet effet, nous avons distribué le questionnaire à 100 étudiant(e)s, qui contient des réponses fermées: Oui - non-sans opinion. Pourquoi le choix s'est-il porté sur les étudiant(e)s ? car nous considérons qu'ils constituent les ressources humaines de l'avenir.

3.1. Les différentes questions ayant trait au questionnaire.

Questions	N°	Réponses	Coché
la performance des ressources humaines constitue un levier stratégique pour une émergence et un développement économique en Algérie	01	Sans opinion	
		Non	
		Oui	100%
L'économie fondée sur la connaissance constitue-t –elle un puissant levier pour asseoir et promouvoir la GRH en Algérie?	02	Non	
		Oui	100%
Le capital humain est un levier stratégique pour le développement économique du pays. Êtes vous d'accord?	03	Non	
		Oui	100%
un système éducatif performant constitue un levier prépondérant pour le développement de la GRH en Algérie. Que pensez-vous?	04	Sans opinion	10%
		Oui	90%
Les liaisons inter-actives entre la recherche et le marché du travail en Algérie est-elle nécessaire?	05	Sans opinion Oui	15% 85%
---------- D'après vous existe-t-il une relation		Non 74%	

entre le monde du travail et l'université en Algérie actuellement ? Oui-Non	06	Sans opinion 16%	
La mise à niveau des ressources humaines en Algérie est-elle indispensable ?	07	Sans opinion	10%
		Oui :	90%
Est-ce que la culture managériale et la bonne gouvernance sont elles indispensables ?	08	Oui	100%
		Non	
La formation au sein de l'entreprise et dans les autres institutions est -elle indispensable?	09	Oui	100%
		Non	
La contribution de la GRH à l'essor de la recherche et développement constitue un vecteur prépondérant	10	Oui	98%
		Pas d'opinion	2%
La GRH en Algérie doit elle être à l'écoute des changements technologiques et économiques?	11	Oui	100%
----------		----------	----------
Prévoir l'intelligence artificielle dans le domaine des ressources humaines en Algérie est -elle indispensable et ce, eu égard au développement de cette technologie dans les pays développés?	12	Oui Sans opinion	83% 17%

3.2. Analyse des réponses afférentes au questionnaires

-La question n°1 : Un taux de 100% a été enregistré. En effet, les sondés ont répondu à la majorité par oui. Cet état de fait, indique à notre sens; que les étudiants accordent une importance cruciale aux ressources humaines.

- La question n°2 : L'ensemble des sondés ont répondu par l'affirmative. Une prise de conscience est à inscrire à l'actif des étudiants ayant trait à l'économie fondée sur la connaissance (EFC). Les 100% de oui mettent en évidence le caractère stratégique de l'EFC quant à une émergence de la GRH.

-L**a question n°3 :** Le concept de capital humain a réuni l'ensemble des sondés par un Oui. Cela démontre l'importance accordée au capital humain. D'ailleurs, un consensus notoire est à inscrire dans l'ensemble des pays quant à la primauté du capital humain pour un développement économique.

- La question n° 4 : Le Oui l'emporte aisément (90%). Les étudiants sont tout à fait conscients que le système éducatif constitue une locomotive du développement de la GRH en Algérie.

- La question n° 5 : Les liaisons inter-actives ente la recherche et le marché du travail semblent tout à fait comprises par les sondés et qu'ils accordent une importance particulière à ce sujet. Témoin les 85% de oui.

- La question n°6 : La majorité des étudiants considèrent qu'il n'existe aucune relation entre le monde du travail et l'université. Nous suggérons dans ce cadre, un partenariat entre l'université et l'entreprise à l'effet de développer une synergie entre le monde du travail et le monde académique. Toutefois, nous constatons ces dernières années une amélioration constante dans ce domaine en Algérie et ce, à travers les start-up...

- La question n°7 : Les avis sont presque unanimes, la majorité des sondés accordent une grande importance à la mise à niveau. D'autant plus, que la technologie avance à grands pas, et la mise à niveau devient obligatoire, car comme le dit le dicton « celui qui n'avance pas recule ». Les étudiant ont conscience de cet état de fait.

- La question n°8 : 100% des étudiants s'accordent à mettre en évidence l'importance de la bonne gouvernance et le développement de la culture managériale. En fait, l'efficience économique ne s'improvise pas, c'est une culture à mettre en œuvre ou deux principaux leviers sont indispensable en l'occurrence: la bonne gouvernance et la modernisation managériale. Les exemples dans ce cadre sont légion dans les pays développés

-La question n°9 : les étudiants sont tout à fait conscient que la formation devient une nécessité absolue. Les 100% de oui expliquent grandement l'importance que les sondés attachent à la formation.

- La question n°10 : La contribution de la GRH à l'essor de la recherche et développement constitue un vecteur prépondérant. Dans cette optique, les sondés apportent une réponse positive à cette hypothèse (98% de oui). Cet état de fait, montre que les étudiants accordent une importance particulière à la recherche et développement d'une part, et d'autre part, ils accordent une grande importance à la GRH qui doit contribuer à l'essor de la R-D

- La question n°11 : l'unanimité des réponses par un Oui (100%) mettent en relief que les sondés accordent une attention particulière aux changements technologiques qui traversent le monde actuellement. Les étudiants sont conscients que la technologie dans son ensemble constitue un levier prépondérant que la GRH doit prendre en compte.

-La question n°12: Prévoir l'intelligence artificielle dans le domaine des ressources humaines en Algérie est -elle indispensable et ce, eu égard au développement de cette technologie dans les pays développés? La réponse à cette question à mis en évidence qu'une grande majorité des sondés (83%) ont conscience de l'importance du développement technologique dans le monde et ce, dans tous les domaines à l'instar de l'intelligence artificielle

3.3. Conclusion sur le sondage et discussions des résultats

Nous avons remarqué que les résultats obtenus à travers les différentes réponses que les étudiants accordent une importance cruciale au rôle des ressources humaines dans l'émergence et le développement économique. Les différentes réponses mettent en lumière que les leviers soulevés dans notre article en l' occurrence: L'économie fondée sur la connaissance, le système éducatif performant, une adéquation entre le système et la sphère économique, les liaisons inter actives entre la recherche et le marché du travail, la mise à niveau des ressources humaines, la contribution de la GRH dans l'essor de la recherche et développement, la GRH doit être à l'écoute des changements technologiques, la bonne gouvernance et son impact sur la GRH...l'ensemble de ces leviers ont eu des réponses positives à travers un «Oui conséquent». Cet état de fait, démontre que les principaux leviers stratégiques pour un accroissement de la performance des ressources humaines en Algérie mises en exergue dans notre contribution à travers cet article ont fait l'unanimité de la part des étudiantes et étudiants dans le cadre du sondage et ce, eu égard aux différents pourcentages obtenus. Par conséquent, notre problématique, à savoir: « Quels sont les leviers fondamentaux à mettre en œuvre à l'effet d'accroître la performance des ressources humaines en Algérie » et l'hypothèse principale mise en évidence dans ce cadre, en l'occurrence « Plusieurs leviers fondamentaux sont de nature à accroître la performance des ressources humaines en Algérie » ont été largement vérifiés suite aux différentes réponses mises en avant à travers le questionnaire. Ainsi, les résultats obtenus ont confirmé notre approche théorique et notre hypothèse principale.

Conclusion

1: **Synthèse de nos principaux résultats concernant notre article**

-Notre recherche a mis en exergue une vue générale sur les spécificités ayant trait à la gestion des ressources humaines (GRH). Le premier axe de notre article a donc mis en relief les différentes spécificités en la matière et confirmé ainsi les différentes particularités afférentes à la gestion des ressources humaines. Ces caractéristiques en question nous ont permis d'appréhender le concept des ressources humaines et sa dimension. En fait,

les ressources humaines constituent un levier stratégique pour une émergence et un développement économique. Nous avons comme nous l'avons souligné en premier lieu mis en lumière une approche théorique succincte concernant la gestion des ressources humaines et ses particularités. En effet, depuis plusieurs années, le management et les ressources humaines se sont profondément transformés dans les pays développés et ce, pour faire face à des défis nouveaux. Dans ce cadre, nous avons établis les principaux leviers qui constituent actuellement le fer de lance pour une efficacité de la GRH.

-Le deuxième axe de notre article a trait aux leviers fondamentaux à mettre en œuvre en Algérie pour accroître la performance des RH et ce, afin de répondre à notre problématique.

A ce titre, les résultats obtenus mettent en évidence que l'application des leviers mis en exergue contribueront efficacement à l'émergence et au développement de la GRH en Algérie; notamment à travers les principaux leviers cités

-Quant au troisième axe de notre article, il a été consacré à un questionnaire. Les résultats ainsi obtenus confirment largement les différents leviers mis en œuvre dans notre article.

2.Les apports de la recherche

Notre recherche ayant trait à la GRH, nous a permis de mettre en lumière: -

-Une certaine bibliographie dans le domaine des ressources humaines

-Les leviers fondamentaux sous forme de recommandations pour une efficacité accrue de la GRH

-Un état des connaissances sur le développement des ressources humaines.

Références bibliographiques:

1) Albert E (1995): Guide de la gestion du stress. Éditions City Work, Paris

2) **Balmisse G (2023)** : Faire de la veille : Collecter ; traiter, analyser, et diffuser l'information. Édition ENI, Paris

3) Benmlouka K (2017): La gestion des carrières et compétitivité de l'entreprise. Ouvrage en commun intitulé impact d'un système de gestion des carrières sur la compétitivité de l'entreprise. Editions El Adib Oran

4) **Buck JY (2014) :** Des ressources humaines aux ressources de l'excellence; Éditions Afnor, --**Berkane I J (2015)** : Économie de la connaissance. Fondation pour l'innovation politique (Think Tank) Paris

5) **Bensahli. M (2013) :** Les dérives de la finance. Le monde en crise Éditions Casbah. Alger

6) **Bernaoui R (2016) :** Veille et intelligence économique, Éditions OPU, Alger
7) **Beaud S, Millet M (2021)** : L'université pourquoi faire ? PUF, Paris
8) **Baslé M, Renaud M (2004) :** Économie fondée sur la connaissance. Éditions Economica, Paris
9) **Benbitour A (1998):** l'Algérie **a**u troisième millénaire, défis et potentialités. Editions Marinoor, Alger
10) **Benachenhou N, Khiat A (2017):** La confiance managériale dans les organisations. Ouvrage collectif. Coordonné par le professeur Khiat Assya. Editions Dar El Adib Oran
11) **Borsali-Tchouar N, Khiat A (2017):** L'audit social: instrument managérial de confiance **dans** les organisations Africaines. Ouvrage collectif. Coordonné par le professeur Khiat Assya. Editions Dar El Adib Oran
12) **Carole M (2022)** : la gestion des ressources humaines en 25 leçons. Éditions Ellipses, Paris
13) **Cloet H, Soulez CG, Kartachian SD (2023) :** Gestion des ressources humaines. Editions Gualino, Paris
14) **Collin E (2023)** : le contrôle de gestion social. Edition Geresso, Paris
15) **De Villégun Y (2023)** : Comprendre la gestion du personnel. Éditeur Revue Fiduciaire, Paris
16) Djeflat A (2006) : L'économie fondée sur la connaissance. Editions Dar El Adib**, Oran**
17) **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,
18) **Daoudi S, Khiat A, Montargot M (2015) :** un état de la fonction ressources humaines (ouvrage collectif) article intitulé : ou en sont l'audit social et les référentiels RH en Algérie ? Editions Dar El Adib Oran
19) **Desmarais JM, Hamelle B (1990):** Anticiper et vivre le changement. Éditions d'organisation, Paris
20) **Eline N (2020) :** Pratiquer la GRH en 15 cas d'entreprises. Analyse et pistes de réflexion. Dunod, Paris
21) **Foray D (2018) :** L'économie de la connaissance. Édition la découverte, Paris
22) **Goleman D (1995):** L'intelligence émotionnelle. Éditions Robert Laffont, Paris
23) **Harbulot C (2019) :** Manuel d'intelligence économique. Éditions PUF, Paris
24) **Hamadouche A (1997):** Méthodes et outils d'analyse stratégique. Éditions Chihab, Alger

25) **Hachaichi N, Mazouzi B, Khiat A (2017):** La confiance auprès du leader ship facteur de succès des projets**.** Ouvrage collectif. Coordonné par le professeur Khiat Assya. Editions Dar El Adib Oran
26) **Jeskef F (2023) :** Devenir une entreprise à impact. Éditions Eyrolles, Paris
27) **JolisN (2010)** : La compétence au Cœur du succès de votre entreprise. Éditions d'Organisations, Paris, 2010.
28) **Khellassi R (2013)** : le contrôle interne des organisations. Editions Houma ; Alger
29) **Khelassu R (2010):** Management Ressources humaines. Editions Hoima, Alger.
30) Lamiri. A (2013) : La décennie de la dernière chance. Émergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Éditions Chihab ; Alger,
31) Lamiri A (2003): Management de l'information; redressement et mise à niveau des entreprises. OPU, Alger
32) **Lakhlef B (2014**) : Créateur d'entreprise et dirigeant d'entreprise. Éditons livre Alger
33) **Lakhlef B (2006) :** La bonne gouvernance. Editions Dar El Khaldounia ; Alger.
34) **Libaert T (2001):** La communication de crise. Éditions Dunod, Paris
35) **Millie-Timball MH (2023)** : Ressources humaines et gestion de la performance. Éditions Georges, Paris
36) Maisons C (1999): Le coaching d'entreprise. Éditions Maxima, Paris.
37) **Mebtoul A (2002):** l'Algérie face aux défis de la mondialisation. Tome I et II, OPU, Alger
38) **Martery B, Crozet D (2016)** : Gestion des ressources humaines. Éditions Dunod, Paris
39) **Mercure D, Vultur M (2018) :** Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail, PUL, France
40) **Mekidèche M (2008):** L'économie algérienne face à la croisée des chemins. Éditions Dahlab, Alger
41) Mihoubi S (2011): Les choix de l'Algérie: le passé toujours présent; OPU, Alger
42) **Mihoubi S (1998):** l'Algérie à l'épreuve des réformes économiques, OPU, Alger
43) **Ogrieck L (1997):** la communication de crise. Éditions que sais-je, PUF, Paris
44) **Perreti JM (2022)** : Ressources humaines. Vuibert Édition ; Paris
45) **Patrice R (2022) :** Comment découvrir et utiliser son talent ? Éditions Ellipses, Paris

46) **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.
47) **Peretti JM (2024)** : Ressources Humaines. Éditions Vuibert, Paris
48) Pallas V, Labaki R (2005) : Management de la banque : risques, client, organisation. Ouvrage coordonné par E Lamarque. Edition Pearson Education ; France.
49) **Peretti. JM (2020) :** Gestion des ressources humaines. Éditions Vuibert, Paris
50) **Peggy RH (2020**) : les premiers entretiens de recrutement. Éditions Ellipses, Paris
51) **Picot T (2008):** Les fondamentaux des ressources humaines ; Ouvrage en commun intitulé: l'essentiel du management par les meilleurs professeurs; Éditions Eyrolles, Paris.
52) **Rouach D (2015) :** La veille technologique et l'intelligence économique ». Éditions ITCIS ; Alger
53) **Sutter PE (2023) :** Encourager le bien être au travail. Éditions GERES, Paris
54) Stakre E (2000): Coaching d'entreprise. Éditions Village mondial, Paris.
55) **Taskin L, Diestrich A (2016)** : Management humain. Éditions De Boeck, Bruxelles.
56) **Villenus P (2023) :** le recrutement gagnant. Éditions EMS, Paris
57) **Vultur M (2022)** : les diplômés universitaires, PUL, France
58) **Wirtz P (2019) :** Les meilleures pratiques de gouvernance *d'entreprise* ; Éditions la découverte. Paris
59) **Whitmore J (2001):** Guide du coaching. Éditions Maxima, Paris
60) **Zerbib R, Martinache G (2024) :** Formation-Comment relever le défi des compétences transversales. Éditions Eyrolles, Paris
61) **Guesli, H., & Berrezoug, A. (2024).** – Training strategy and its role in developing the organization's human resources - A field study at the Road Works Company of Blida Province (Algeria)-. *Revue Les Cahiers Du POIDEX*, *13*(1), 130–147. Retrieved from https://asjp.cerist.dz/en/article/248085
62) **TAIEBI, K. (2022).** Motivation relationship to National Painting Corporation workers' performance. Oran Unit. *Revue Les Cahiers Du POIDEX*, *11*(2), 361–377. Retrieved from https://asjp.cerist.dz/en/article/209073
63) **Bouriche, A., & Ouafi, M. (2022).** The Impact of Motivation on Work Efficiency for Employers During COVID-19 Pandemic (Case Study an Institution: "CERTAF"-MAGHNIA). *Revue Les Cahiers Du POIDEX*, *11*(1), 108–126. Retrieved from https://asjp.cerist.dz/en/article/197154