

Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de
Développement des Emplois et des Compétences
(Université Mustafa Stambouli – Mascara)
en collaboration avec
L'Institut International de l'Audit Social
(Paris – France)
et le Laboratoire de Recherche en Management
des Hommes et des Organisations
(Université Abu Bake Belkaid – Tlemcen)



R

evue Algérienne *des*
ressources humaines

Revue scientifique internationale avec comité de lecture,
spécialisée en gestion et développement
des ressources humaines.

La *Revue Algérienne des Ressources Humaines* est une revue académique comportant trois (03) numéros par an

Président d'honneur
Pr. KHALDI Abdelkader

Co-directeurs de publication
Pr. Jean Marie PERETTI
Pr. Djilali BENABOU

Président du comité éditorial
Pr. Abdesselem BENDIABDELLAH

Rédacteur en chef
Pr. Habib TABETI

Assistant Rédacteur en chef
Dr. Ishaq HACINI

Tél : +213662956404

Fax : +21345707168

lapdec.rarh@gmail.com

Adresse postale
Faculté des sciences
économiques, commerciales et de
gestion de l'Université de
Mascara, Pole universitaire Sidi
Said MASCARA

Comité scientifique de lecture et d'évaluation

Pr. A. BENDIABDELLAH (Univ. Tlemcen-Algérie)
Pr. J-M. PERETTI (Univ. Corse France)
Pr. J. IGALENS (IAE – Toulouse France)
Pr. A. SCOUARNEC (Univ. Caen France)
Pr. D. BENABOU (Univ. Mascara-Algérie)
Pr. A. BENHABIB (Univ. Tlemcen-Algérie)
Pr. M. BENBOUZIANE (Univ. Tlemcen-Algérie)
Pr. M. BELMOKADEM (Univ. Tlemcen-Algérie)
Pr. BOUMENDJEL Said (Univ. Annaba-Algérie)
Pr. A.M. FRAY (Consultante en GRH, France)
Pr. A. KERZABI (Univ. Tlemcen-Algérie)
Pr. K. ANGADE (U. Ibn Zohr Agadir Maroc)
Pr. R. ZGHAL (Pr. Emérite/Consultante Tunis)
Pr. KHYAT Assya (Univ. Oran-Algérie)
Pr. M. BETTACHE (Univ. Laval – Québec)
Pr. YUCEFI Rachid (Univ. Mostaganem-Algérie)
Pr. A. BOUKHAMKHAM (Univ. Djijel-Algérie)
Pr. SOUAR Youcef (Univ. Saida-Algérie)
Pr. CHELLIL Abdellatif (Univ. Tlemcen-Algérie)
Pr. TABETI Habib (Univ. Mascara-Algérie)
Dr. F. TCHIKO (Univ. Mascara-Algérie)
Dr. L. STIRIBA (IGA Marrakech –Maroc)
Dr. MOKHTARI Fayçal (Univ. Mascara-Algérie)
Dr. N. MONTARGOT (Sup de Co La Rochelle-France)
Dr. Z. MELLIANI (Univ. Mascara-Algérie)
Dr. DIAB Zeggai (Univ. Saida-Algérie)
Dr. HACINI Ishaq (Univ. Mascara-Algérie)
Dr. MOULOUD Ghezziel Mohamed (U. Ghardaia)
Dr. BENSANIA Abderrahmane (Univ. Ghardaia)
Dr. Raid Al-adaileh (Mutah Univ, Jordan)
Dr. Asaad Al-Ali (Al-Ahliyya Univ, Jordan)
Dr. DAHO Khadra (Univ. Mascara) –Algérie
M. Y. FOUAD (directeur du Cabinet Conseil RH.
« TERENCE »-Alger-Algérie).

Conditions et règles de publication

Pour nous faciliter l'évaluation et la publication de leurs articles, les auteurs sont priés de respecter les règles suivantes :

1. L'article soumis à la revue doit être saisi sur word et envoyé en deux fichiers (word et pdf) à l'adresse électronique suivante : lapdec.rarh@gmail.com
2. Les noms, prénoms et toute autre information personnelle des auteurs sont à rédiger sur une feuille séparée, pour permettre une évaluation en aveugle ;
3. L'article doit-être inédit ;
4. La RARH publie les articles écrits dans l'une des trois langues : Arabe, Français et Anglais ;
5. L'article doit-être précédé de deux résumés dont l'un en langue anglaise obligatoirement, quelque soit la langue de l'article, suivis des mots clés ;
6. L'article ne doit pas dépasser 20 pages ;
7. La rédaction doit respecter les normes suivantes :
 - Articles en langue arabe : police traditional arabic, titre 16, texte 14, note de bas de page 12 ;
 - Articles en Français et Anglais : police Time new roman, titre 14, texte 12, note de bas de page 9.
 - Marges normales: Haut 2,5 ; Bas 2,5 ; Droite 2,5 ; Gauche 2,5.

Impact of knowledge economy on human development (Case of Algeria from 1990 to 2007)

BENOUNISSA Leila

PhD researcher benounissa.leila@yahoo.fr

Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences
University of Mascara. Algeria

BENABOU Djilali

Higher Education Professor djbenabou@yahoo.fr

Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences
University of Mascara. Algeria

Abstract:

From the important slogan: humans are a capital that must be invested, in order to take advantage of their capabilities and output their capacity for survival, exploration, analysis restoration, innovation and creativity to focus on investing the remaining natural, material, human and social capitals. We will try in this paper to address the standard study in Algeria during the period 1990 -2007 and that by exploring the evolution of the human development index, education and indicators as well as the number of patents in Algeria throw the test of the variables stability used in the study, and the correlation between these variables.

Finally causality test of Granger. The aim of this study is to address the importance of human resources and the need to invest in people to move towards a knowledge economy.

Key words: knowledge economy, investing in people, human development, education, patents.

Résumé:

Le capital humain doit être investi afin de profiter de ses capacités de production pour la survie et l'exploration, pour l'analyse et recentrage, pour l'innovation et la créativité dans l'investissement du capital naturel restant , matériel et humain, social, et nous allons essayer dans cet article de répondre à la norme de l'étude en Algérie durant la période 1990-2007 et qu'en abordant l'évolution de l'indice de développement humain, et indicateurs de l'éducation ainsi que le nombre de brevets en Algérie pour passer stabilité de test des variables utilisées dans l'étude et la corrélation entre les variables et enfin tester l'effet de la relation de causalité de Granger. donc Le but de cette étude est de répondre à l'importance des ressources humaines et la nécessité d'investir dans les êtres humains pour avoir déplacer vers une économie de la connaissance.

Mots-clés: l'économie de la connaissance, l'investissement dans le capital humain, Le développement humain, l'éducation, les brevets.

الملخص:

انطلاقا من الشعار المهم البشر رأس مال يجب أن يستثمر، وذلك للاستفادة من إمكانياته وإخراج طاقته للبقاء والاستكشاف والتحليل وإعادة التركيز والابتكار والإبداع في استثمار باقي رؤوس الأموال الطبيعية و المادية و البشرية والاجتماعية، سنحاول في هذه الورقة البحثية التطرق إلى الدراسة القياسية في الجزائر خلال الفترة 1990-2007م وذلك بالتطرق إلى تطور دليل التنمية البشرية، مؤشرات التعليم و كذا عدد براءات الاختراع في الجزائر، بالمرور باختبار إستقرارية المتغيرات المستخدمة في الدراسة ثم الارتباط بين المتغيرات. وأخيرا اختبار العلاقة السببية لجرانجر. والهدف من هذه الدراسة هو التطرق إلى أهمية الموارد البشرية وضرورة الاستثمار في البشر للانتقال نحو اقتصاد المعرفة.

الكلمات المفتاحية: اقتصاد المعرفة، الاستثمار في البشر، التنمية البشرية، التعليم، براءات الإختراع.

Introduction:

Most developing countries have become in front of great challenges and knowledge economy is one of the most important challenges facing them, since it is the factor that leads the society towards progress and prosperity, especially after the alteration of the idea of survival of the fittest to survival of the fittest and this shift in focus made the individual a cornerstone of the economy. So we will try through this study to answer the following questions: What is the impact of humans on investment in knowledge- economy in Algeria?

So we divided the article into two axis:

The first axis: theoretical approach to invest in man and the knowledge economy.

The second axis: the standard variables for the study of the study.

We used descriptive analytical method in the first part of the research in order to clarify the relationship between investing in people and the knowledge economy as well as we used eviews7 program in standard study.

The significance of this study is motivated by the situation in which the world is marked by rapid changes where information has become an important competitive weapon, in addition to the great interest in human capital, which has become a way to bring wealth in an environment which is facing difficulties and obstacles to transfer technology between countries.

The aimed objectives of this study are to show the importance of knowledge and to identify the characteristics of this economy, in addition to clarifying the relationship between the knowledge economy and human capital. We Attempt to study the reality of Algeria's economy in light of the fusion in the knowledge economy.

1. **Theoretical approach:** the interest to the human resources increased because it constitutes a source and advantage of competitiveness in light of the shift towards a knowledge economy, so we will attend to study the different theories about investing in human capital theories.

1.1 Investing in human capital:

The Chinese sage (Tzu kiwah) Said in the fifth century BCⁱ "If you plan for one year ingrain a seed, if you plan for ten years plant a tree, but if you're planning for hundred years, educate a human being, because when you sow one seed you produce one crop, but when you educate people you harvested a hundred crop, " This statement shows that the best investment is to invest in human capital because it is a long term investment. This is the reason of disparities between developed and underdeveloped countries. In other terms; accustom human beings to use their intelligence in the production of knowledge and wealth.

This is known as investment in human capital which means "spending on the development of capabilities and human skills and talents in order to increase productivity."ⁱⁱ

The investment process is a collection of ways and methods in production and productivity that can be repeated several times during a limited periodⁱⁱⁱ. Thus, education is an investment process of the human element. During his school career, man develops his acquired skills and abilities. At the end of his education, he / she becomes an exploitable potential.

From the previous definitions, we can divide the human capital into two main components: the first part is innate and includes all knowledge and information got from birth due to the excellence of the human mind. The second part is an acquired one, its degree varies among individuals because of the differences in Knowledge, education, training, experience, and the experience gained during the period of life.

Concerned international bodies such as the "World Economic Forum" the development of the human capital index to 2015 to prepare annual reports to classify States below recent annual ranking, which shows the status of Algeria.

Table (01): classification of the top 10 States in HCI 2015

Order	State	Rate
1	Finland	85.78
2	Norway	83.84
3	Switzerland	83.58
4	Canada	82.88
5	Japan	82.74
6	Sweden	82.73
7	Denmark	82.47
8	Netherlands	82.30
9	New Zealand	81.84
10	Belgium	81.12
114	Algeria	52.14
124	Yemen	40.72

Source: World Economic Forum, Annual Human Capital Report 2015

Many economists such as Schultz^{iv} TN, Mincer, J^v and Becker Becker, GS^{vi} were interested in subject of investment in human capital and education too being part of this investment. We will we will outline the main theories that have evoked investment in human capital:

Schultz's Theory:

The investment theory in human capital was developed thanks to the researches carried out by the economic Schultz because it gave more realistic interpretations to explain the increase in income. He explained and interpreted the non physical mean of production, i.e human capital which is considered non physical component, despite of being part of the wealth of mankind. He said in his lecture "Investing in human capital," displayed in the seventy-third forum ofteh American Economic Association in St. Louis on December 28, 1960:

"Although it is obvious that people acquire useful skills and knowledge, it is not obvious that these skills and knowledge are a form of capital, that this capital is in substantial part a product of deliberate investment, that it has grown in Western societies at a much faster rate than conventional (nonhuman) capital, and that this growth may well be the most distinctive feature of the economic system."

it has been widely observed that increases in national output have been large compared with the increases of lab, man-hours and physical reproducible capital, investment in human capital is probably the major explanation for this difference.^{vii}

Schultz explained this concept of human capital on three key points^{viii}:

- Economic growth, which can not be explained by the increase in material inputs
- Differences in income can be explained by the accordance with the differences in the amount of human capital invested in the individuals.
- Fairness can be achieved in income by increasing human capital relative to the top of the conventional capital.

Schultz focused in his research on education process as a necessary investment in human capital. Spending on education is an investment not consumer spending because education brings additional economic value.

Mincer's Theory

Mincer's^{ix} theory was designed to measure the rate of return on human capital, and since that time, economists began to explain and apply the theory, such as Schultz 1996 and Beker 1993. The goal of the development of human capital theory is to understand the role of individual decisions in explaining the disparity in wages. This model adopted the model basic hypotheses:

- The length of the period of training or education, are the primary source of variation in the income of workers.
- Individuals expect when making a decision to training they will get higher wages as a compensation for the cost of training.
- The stability of the interest rate used by individuals in the resolution of future flows on the basis of these assumptions, and in the framework of competitive balance, will be the fair distribution of the income on workers, equal the present value and future flows.

Mincer reach the following conclusions^x:

- The higher the educational level of the individual more likely to get more training in the field of work.
- Whenever work turnover rate and the unemployment increase; the cost of investment in training increases too.
- More the investment in training is important; the more the chances of individuals to remain in the system and the probabilities of their stability become significant.

Bekers's Theory

All Baker's research on human capital development were put in his famous book "human capital" 1964. He stressed all forms of investment in human capital through education, health, immigration, and focused in particular on training.

Baker formulates hypotheses as follows:

- The perfect wage for a worker is directly proportional to the level of competencies and is growing at a decreasing rate with age.
- The unemployment rate is inversely proportional to the level of the individual worker efficiency.
- Young people are changing their positions more than elder persons, so they have more opportunities for education and training.
- The division of labor is closely linked to the size and capacity of the labor itself.
- Investment in human capital brings greater returns than investment in physical capital.

He made a Difference between the two types of training ^{xi}:

- General training: increases the marginal productivity of the individual in the organization, he/she can use the skills gained in his/her organization or the firm that assured that training.
- Specialized training: increases the limited productivity by allowing workers to acquire new skills, new knowledge, and acquire new technology. ^{xii}

1.2 Knowledge Economy:

The economic development during the second half of the last century, based mainly on human capital, accompanied by technical and scientific development and intensive use of information and communication technologies, has led to the emergence of a new concept, called "knowledge economy" where of knowledge plays an essential role in generating wealth.

M-Parken defined knowledge economy as "the study and understanding of the process of accumulation of individual's information to discover and learn the knowledge and access to what others know." ^{xiii}

Knowledge economy indicators from the perspective of Dr. Maral Tutelian ^{xiv} director of The Lebanese Center for Policy Studies are as follows:

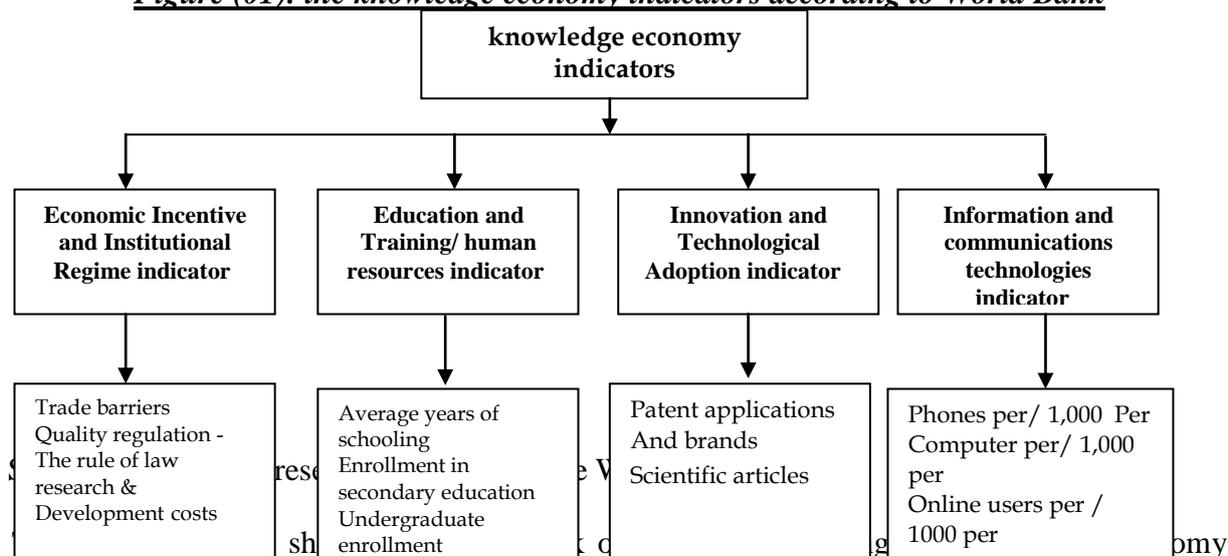
1. Science and technology indicators.
2. Indicators taken from researches on the organization of innovation activities.

3. Indicators related to human resources.

4. Indicators of dissemination of information and communication technology.

To measure the progress in a country in transition towards a knowledge economy, the World Bank established the so-called "knowledge assessment methodology " which is about indicators to assess the importance of the knowledge economy in a country and its global ranking. It includes four main pillars (Economic Incentive and Institutional Regime (EIR) ,Innovation and Technological Adoption, Education and Training, Information and Communications Technologies (ICT) Infrastructure). Knowledge economy index shows whether the environment is conducive for the dissemination of knowledge to be used effectively in economic growth.

Figure (01): the knowledge economy indicators according to World Bank



during three years 1995,2000, 2012, among 145 countries data from the World Bank. we notice that Algeria fell by two positions, she held the rank 108 in 1995 to occupy the 110 position in 2000 and has advanced 14 positions to be in the 96 rank in the world.

Table (02): the knowledge economy indicators and the global rank of Algeria

indicators years	Rank	knowled ge econom y indicator	Knowled ge Indicator	Economi c Incentive and Institutio nal Regime indicator	Innovation and Technologi cal Adoption indicator	Educati on and Trainin g/ human resourc es indicato r	Information and communicati ons technologies indicator
1995	108	3,50	4,05	1,85	3,41	3,88	4,87
2000	-)110 (2	2,85	3,44	1,09	3,25	3,96	3,11
2012	+)96 (14	3,79	4,28	2,33	3,54	5,27	4,04

Source: prepared by researchers based on the World Bank site

The Increasing use of information and communication technology in all activities characterizes the world of today. It is based on a new more profound understanding of the role, the importance and the necessity of knowledge and human capital in the development of the economy, the development of society, as well as in generating wealth.

2. An Empirical Study of the impact of investment in humans on knowledge economy in Algeria (1990-2007):

In our study we relied on eviews7 program, the following table (03) represents the variables used in the study:

variables	Study period	Symbol	source
Human development indicator	1990-2007	HDI	United nations reports
Education indicator	1990-2007	I-Education	World bank
Patent	1990-2007	PATENT	World bank

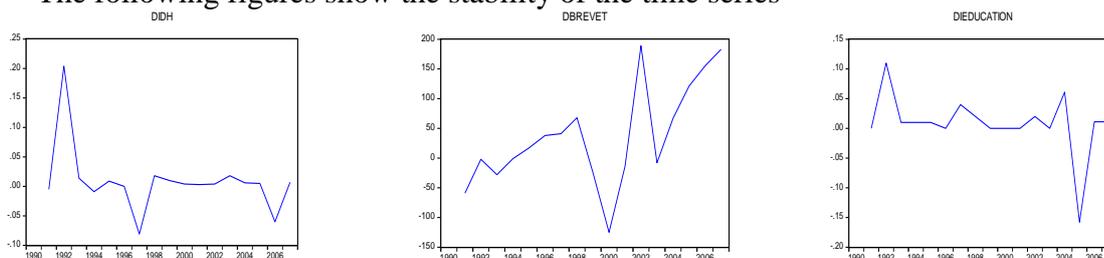
Source: prepared by researchers

Table (03): testing the stability of the time series and its differences between stable and becoming stable

variables	Stable		Became stable	
	Yes	No	Difference 1	Difference 2
HDI		X	X	
I-Education		X	x	
Patent		x		x

Source: prepared by the researchers based on eviews7 program

- The following figures show the stability of the time series



The variables of this model are a chain. Often enter the time series in the regression model causes misleading results, such as the high value of the coefficient of determination (R^2) even in the absence of a real relationship between the variables. This situation is called Spurious regression. This is why you must be sure about the stillness of time series for each variable separately.

After introducing in *eviews* program specific information of the variables we need to examine the hypothesis; we dealt with the first phase of the study data analysis: a preprocessing study. By observing the table above we conclude that all variables are unstable.

We notice that both variables: development index and the index of education have non static and unstable series. We have re-examined the basis of the analysis of the differences of the series; and we observed stability of the first difference. The patents index chain is not static and unstable. We have re-examined the basis of the analysis of the differences of the series; and we observed stability of the second difference.

According to the results obtained from the study of chain's stability; we can carry on the process of analysis by evoking the causality element, taking into account in the knowledge that we rely on stable chains for all the variables.

Table (04): the link between the variables of the study

	D HDI	D I-Education	D PATENT
D HDI	1	0.371882	0.053419
D I-Education	0.371882	1	0.078773
D PATENT	0.053419	0.078773	1

Source: prepared by the researchers based on eviews7 program

From the table above, we notice that there is a positive correlation between education index and the number of patents index, but a very weak one because it is close to zero. We also note a weak positive correlation between the human development index and the index of education equal to 0.371882. As well we observe that there is a weak positive relationship in the link between patents and the human development index.

- But correlations coefficients do not give sufficient economic interpretation; because they do not always indicate or determine the direction of the impact. The variables associated within causal relationship. We examine the causality between variables in order to determine, to which extent a particular variable influences another variable growth, or vice versa. There is a reciprocal effect. This study aims to find out the direction of the causal relationship between the variables. The appropriate test for the study of causality is the **Fisher test**; we apply it according to the following hypotheses:

H₀ : Y_{2t} does not cause Y_{1t} / H₁ : Y_{2t} causes Y_{1t}

Table (05): Granger's causal relationship

Pairwise Granger Causality Tests / Sample: 1990 2007 / Lags: 2			
Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
DEDUCATION does not Granger Cause			
DIDH	15	3.24766	0.0819
DHDI does not Granger Cause DEDUCATION			
		0.07130	0.9317
DD PATENT does not Granger Cause			
DIDH	14	0.06450	0.9380
DHDI does not Granger Cause DDBREVET			
		0.27525	0.7655
DDPATENT does not Granger Cause			
DEDUCATION	14	4.13334	0.0533
DEDUCATION does not Granger Cause			
DDBREVET		0.73909	0.5044

✓ **Causality test between the education index and Development Index:**

Since the prob first hypothesis is equal to 0.0819 and is greater than 0.05, if we accept the probability of nothingness H₀, which points out that education index does not cause the development index, and since the prob of the second hypothesis is equal to 0.6827 and is also greater than 0.05 if we accept the probability of nothingness H₀ at the abstract level of 5 %; we conclude that the development index does not cause the education Index.

✓ **causality test between the human development index and the number of patents:**

Since the prob first hypothesis is equal to 0.9380 and is greater than 0.05, if we accept the probability of nothingness H₀, which points out that human development index does not cause the number of patents, and since the prob of the second hypothesis is equal to 0.7655 and is also greater than 0.05 if we accept the probability of nothingness H₀ at the abstract level of 5 %; we conclude that human development index does not cause the number of patents.

✓ **causality test between education index and the number of patents**

Since the prob first hypothesis is equal to 0.0533 and is equivalent to 0.05, if we accept the probability of nothingness H₀, which points out that the number of patents index does not cause the education index, if we accept H₁ alternative hypothesis which points out that the number of patents index causes the education index, and is less than 0.1 confirming the previous hypothesis. And since the prob first hypothesis is equal to 0.5044 and is greater than

0.05, if we accept the probability of nothingness H_0 , i.e the education index does not cause the number of patents

- Conclusion:

The results of the empirical study, case of Algeria from 1990 to 2007 in Algeria came to a causal relationship between education and human development index, the number of patents and education index only. We find that there is a causal relationship between education and human development, and this reflects our reality, because education is one of the most important human development lines. A Society which works to improve its members through education and training to work, employment and investment in energies and resources whether natural or human; aims to build a strong environment where prevail stability, security and well-being of the community. We realize that there is a close relationship between education and sustainable development (economic development, social development and environmental development). Development can not be achieved only if qualified human power is wisely invested. So the learning process is the basis of the sustainable development process. There is a causal relationship between patents and education because patents are considered as the starting point to invest in product innovation and opportunity of investment for firms.

Therefore the Ministry of Higher Education urges to focus on the center of innovation and increase business to spread, among students of higher education, the culture of the utmost importance of innovations that contribute frankly to the development of the economy.

Références :

¹ Prof. Dr. HAKEM Mohsen , (2013), the cultivation of knowledge and investment in human capital and their role in facing monopoly of knowledge. An applied study on a sample of Arab Board students (PhD), Kufa University, College of Business and Economics, p. 01.

² Kubaisi Salah al-Din, (2005), knowledge management, the Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt, p. 136.

³ G.R.R.E.C, (1983). Crise et régulation. Recueil de textes. Grenoble : D.R.U.G, p.199.

⁴ Schultz, T.w (1961) , investissement in humain capital , american economic review , 51 (1), p1.

⁵ MINCER, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. Journal of Political Economy , 66, P 281.

⁶ Becker G.S (1993), humain capital, chicago : university of chicago press combs, J.G & skill , M.S 2003 Managerialist and humain capital explanations for key educative pay premiums: A contingency perspective Academy of Management journal, P 08.

⁷ Schultz, T.w, Op.Ct, Pp 01-17.

⁸ Hassan ROAWA, the entrance to the strategic planning and human resources development, Alexandria, University house, 2002, p. S65-69 Website: www.hrdiscussion.com/hr2598.html in 08/16/2015

⁹ MINCER, J, Op.Ct, p302.

¹⁰ NICK, BONTIS., (2002)« Intellectual Capital ROI : a causal map of human capital antecedents and consequents” ., JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL.,vol 3.,N°3, p243.

¹¹ Becker , G.S, Op.Ct, Pp 8-29 .

¹² Milan Milan COOPER, (1985), development of administrative institutions management, translation Qayraouti Mohammad Qasim, Ibrahim Abdul-Jabbar, Oman, the Arab region Administrative Sciences, p. 65.

¹³ Abdul Rahman al-Hashemi, Faiza Mohammed al-Azzawi, (2007), Curriculum and knowledge economy, Al Massira publishing, distribution and printing Oman 0.1, p. 26.

¹⁴ Dr. Maral Tutelian, (2006), knowledge- economy indicators and the role of women in its development, the Arab Central Administration for Statistics, p. 19-26

La stratégie de la RSE dans les PME algériennes

Une approche entrepreneuriale du dirigeant

Dr. Zina ARABECHE

Maître de conférences « B »

Membre du laboratoire LAPDEC, université de Mascara

Centre universitaire de Relizane

Email : z.arabeche@yahoo.fr

Pr. Habib TABETI

Responsable du laboratoire LAPDEC, université de Mascara

Email : habib_tabeti@hotmail.com

Résumé :

Depuis longtemps, les chercheurs ont reconnu le rôle majeur que jouent les dirigeants au sein des organisations entrepreneuriales (Irlande et al,2009). Covin et Slevin (1989) ont utilisé un cadre conceptuel explorant trois caractéristiques entrepreneuriales clés de cadres supérieurs et l'impact de ces caractéristiques sur la performance des entreprises. En effet, la demande impérative de l'implantation des pratiques durables dans le management des organisations est à la tête des changements actuels, et concerne les grandes entreprises comme les PME. Nous tentons, à travers cette contribution, d'identifier l'approche entrepreneuriale des entrepreneurs algériens afin de réaliser la stratégie de la responsabilité sociale.

Mots clés : RSE, PME, Approche entrepreneuriale, entrepreneur

Abstract:

Organizational researchers have long recognized the important role that entrepreneurs play within entrepreneurial firms (Ireland, Hitt and Sirmon 2003). Utilizing Covin and Slevin's (1989) conceptual framework, the current study explores three key entrepreneurial characteristics of top managers and the impact these characteristics have on firm performance. The imperative demand for the implementation of sustainable practices in the management of organizations at the head of the current changes and concerns large companies like SME. Through this contribution, we are trying to identify the entrepreneurial approach of Algerian entrepreneurs to achieve social responsibility strategy.

Keywords: CSR, SME, entrepreneurial approach, entrepreneur

Introduction

Actuellement, la performance ne peut être réduite à sa simple dimension économique, il est important de prendre en compte aussi toutes les autres formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité qui se traduit par la notion de la Responsabilité sociale. De ce fait, le problème des entrepreneurs en quête de RSE n'est pas

de maximiser un profit même à long terme, mais de rechercher le meilleur équilibre possible entre les différents acteurs et leur finalité et de créer un climat favorable pour mieux répondre aux attentes de ses subalternes. Selon Ernult.Jet Ashta.A (2007, page11), les entrepreneurs sont de plus en plus conscients de la nécessité d'intégrer les pratiques de la responsabilité sociale dans leurs stratégies pour améliorer la performance de leurs entreprises. Donc, le dirigeant est l'un des facteurs essentiels du succès de l'entreprise et il peut jouer un rôle important au niveau de la compétitivité et le devenir de l'entreprise qui intègre de plus la dimension RSE.

L'adoption de la stratégie RSE par les entrepreneurs nécessite une orientation entrepreneuriale élevé de leur part, cette stratégie, en effet, s'attaque simultanément aux trois volets de la triple rentabilité : économique, sociale et environnementale (spence et al, 2007). " La personnalité des dirigeants et leurs croyances vont déterminer le degré d'adoption des pratiques de développement durable" (Kuhndt et al, 2004)

A travers ce papier de recherche, nous explorons théoriquement dans un premier temps, l'approche entrepreneuriale des dirigeants et sa relation avec la RSE. Empiriquement, nous appliquons cette grille de lecture sur quelques PME labellisées RSE en Algérie, afin d'identifier les spécificités de son approche entrepreneuriale. Notre problématique est formulée comme suit : « Dans une approche entrepreneuriale, quelle spécificité a la PME algérienne dans son intégration de la RSE ?»

L'objectif de notre partie théorique est de formuler les hypothèses de recherche pour permettre spécifier la stratégie de la responsabilité sociale dans les PME par une approche entrepreneuriale des dirigeants. Notre problématique est formulée comme suit : « **Dans une approche entrepreneuriale, quelles spécificité à la PME algérienne dans son intégration de la RSE ?** »

La présentation de ce papier de recherche s'articule en deux parties. La première partie est consacrée à l'instauration du cadre théorique de la recherche. La deuxième partie vise la validation des hypothèses de recherche proposées par l'étude d'une trente (30) PME algériennes.

I-Cadre conceptuel : Intégration de la RSE dans la vision entrepreneuriale des dirigeants.

1- la vision entrepreneuriale des dirigeants

A travers la théorie, nous avons noté plusieurs concepts que les auteurs et les praticiens utilisent comme des synonymes de l'approche entrepreneuriale de dirigeant ou

l'orientation entrepreneuriale (OE). En effet, cette dernière est reliée à plusieurs autres concepts comme par exemple celle de *entrepreneurial mode* (Mintzberg et Waters, 1982), *entrepreneurship* (Miller, 1983), *strategic behavior* (Burgelman, 1983), *entrepreneurial behavior* (Miller et Frisen 1982 ; Covin et Slevin 1986), *strategic posture* (Covin et Slevin 1989), *entrepreneurial posture* (Covin et Slevin, 1998), *entrepreneurial management* (Stevenson et Jarillo, 1990), *Corporate entrepreneurship* (Zahra, 1991), *market orientation* (Ht Keh, [Nguyen](#), Ttm Hp, 2007), *entrepreneurial strategy making* (Dess et al. 1997) et *entrepreneurial mindset* (Tan, Ma, 2006).

A cet effet et au cours de temps, la notion de l'orientation entrepreneuriale (OE) a été labellisée avec plusieurs concepts et définie de différentes façons, ce qui permet d'avoir des effets sur la confusion terminologique de l'OE et sur l'utilisation même du construit dans les recherches empiriques.

En fait, une entreprise entrepreneuriale selon Miller (op-cit) est une entreprise qui s'engage dans l'innovation (i.e innovativeness), qui prend le risque (i.e. risk taking), poursuit les opportunités et agit proactivement (i.e. proactiveness), ainsi elle doit être autonome et démontrer une certaine agressivité compétitive (Lumpkin et Dess, op-cit). De manière simple, nous pouvons dire que l'orientation entrepreneuriale est une combinaison de l'innovation, de prise de risque, et de proactivité (Wiklund et Shepherd, 2003). Zahra et al. (in Acha, N, 2013) ont sollicité que **l'orientation entrepreneuriale élevée mène à améliorer la performance globale de l'entreprise.**

L'entrepreneuriat renvoie **aux activités et aux actions initiées par les personnes, par la petite entreprise ou par l'unité d'affaire stratégique d'une grande entreprise.** Cependant, l'OE d'après Lumpkin & Dess (op-cit) réfère uniquement au niveau entreprise. Dans leur définition, Lumpkin & Dess (ibidem, p. 136-137) décrivent la façon avec laquelle l'entreprise introduit une nouvelle entrée: « *An EO refers to the processes, practices, and decision-making activities that lead to new entry...The key dimensions that characterize an EO include a propensity to act autonomously, a willingness to innovate and take risks, and a tendency to be aggressive toward competitors and pro active relative to marketplace opportunities* »

Alors, nous déduisons, que l'entrepreneuriat présente le fruit de l'engagement de l'entreprise dans la perspective de l'OE. Lumpkin & Dess (ibidem) annoncent : « *That is, new entry explains what entrepreneurship consists of, and entrepreneurial orientation describes how new entry is undertaken* ».

La figure n°03 schématise la différenciation faite entre l'OE et l'entrepreneuriat par Lumpkin et Dess (1996)

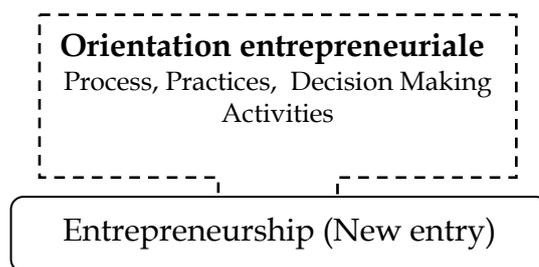


Figure n°01 : Distinction entre l'orientation entrepreneuriale et l'entrepreneuriat

Miller (op-cit) a caractérisé l'organisation entrepreneuriale comme celle qui fait preuve d'innovation, de prise de risque, et de proactivité. Son travail a été mobilisé par différents chercheurs afin de proposer des nouvelles dimensions différentes des unes des autres (Randerson et Fayolle, 2010). Covin et Slevin (1991) **ont fait de ces trois dimensions la variable indépendante, conduisant vers la performance**. Lumpkin et Dess (1996) ont ajouté deux autres dimensions dans leurs définitions de l'OE, l'autonomie et l'agressivité envers la compétition. Ils ont (ibidem, p. 137) défini l'OE à travers cinq dimensions : « *The key dimensions that characterize an EO include a propensity to act autonomously, a willingness to innovate and take risks, and a tendency to be aggressive toward competitors and proactive relative to marketplace opportunities* ». L'orientation entrepreneuriale selon Lumpkin et Dess a été intégrée dans le « *Corporate Entrepreneurship Strategy* » conceptualisé par Ireland et al, (2009). Fayolle (2010) mobilise le travail de Miller (1983) et celui de Lumpkin et Dess (1996) pour décrire l'organisation entrepreneuriale. D'autres chercheurs disent que chaque dimension de l'OE varie indépendamment des autres, selon le contexte donné (Lumpkin et Dess, 1996, 2000 ; Miller, op-cit, Kreiser et al, 2002).

D'après Messeghem (2001) les recherches dans le sujet de l'entrepreneuriat organisationnel se concentrent généralement sur les entreprises de grande taille, alors que les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent être aussi entrepreneuriales ; Et ce, au-delà de la phase de création et de démarrage, en étant sans cesse à la recherche de nouvelles opportunités. En effet, l'orientation entrepreneuriale dans le contexte des PME a été soulignée par plusieurs auteurs tels que : Zahra et Pearce (1994) et Zahra et al, (2000).

Toutefois, l'orientation entrepreneuriale ne se présente pas la même façon pour une grande entreprise et pour celle de petite taille. Dans une grande structure, les attributs et déterminants de l'OE ne rejoignent pas forcément ceux qui agissent dans une petite taille. Miller (op-cit) dit : « *La PME présente plusieurs avantages, sa capacité entrepreneuriale et son niveau d'adaptation sont liés à la simplicité et à la flexibilité de sa structure*

organisationnelle, à son faible niveau de planification et au rôle central de son dirigeant/propriétaire ».

Torrès (1999,p36), suggère que : « La PME est aujourd'hui le modèle d'entreprise de référence et l'entrepreneuriat devient la philosophie dominante des affaires. Les grandes entreprises débureaucratisent leurs structures (Reengineering), externalisent de nombreuses activités (outsourcing), aplatissent leur ligne hiérarchique (Downsizing), insufflent au sein de leur propre organisation davantage d'esprit d'entreprise (Intrapreneurship), favorisent la création de petites entreprises par leurs anciens cadres (Essaimage) [...] L'aspect salubre de la PME présentée souvent comme un modèle d'adaptation à la crise s'apparente au phénomène du small is beautiful ».

2- la RSE en PME et l'approche entrepreneuriale du dirigeant

Aujourd'hui, dans le monde des affaires, les principaux risques rencontrés ne sont pas uniquement des risques économiques, mais aussi des risques sociaux, environnementaux, juridiques, etc. Autrement dit, des risques « extra-financiers ». La stratégie RSE constitue un excellent outil afin de faire face à tous ces risques, elle présente un instrument fondamental pour réaliser des gains à long terme.

La deuxième partie cherche à mettre le lien qui existe entre l'orientation entrepreneuriale et la RSE.

selon Kuhnd, Truk et Herrndorf (in, Spence.M, et al.,ibidem) **c'est que la personnalité des entrepreneurs (dirigeants), leurs croyances et orientations personnelles et leurs perceptions de l'environnement ont un impact sur la prise de décision, donc, et plus particulièrement, sur le degré d'adoption des pratiques de la responsabilité sociale.** Et même, d'après Miller et freisen (1982) **la réalisation de la RSE se fait à travers le comportement des dirigeants qui s'appuie sur l'innovation, la proactivité et l'attitude par rapport au risque.** Filion de son coté (1997) la définit comme « une image de projeter dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir », alors Spence.M, et al., (op-cit) indiquent que « **cette vision détermine les intentions déclarées ou cachées de prendre en considération de façon simultanée les trois pôles de DD** ».

L'étude de Spence.M, et al., (ibid, page 30), montre **l'importance de l'engagement personnel et visible de l'entrepreneur par la création d'un climat de travail qui incite les employés à suivre le processus, de prendre en compte les préoccupations des parties prenantes et à marquer dans ses actions locales sa préoccupation de l'environnement globale.** Aussi selon Robbins.S et Decenzo.D (2008, page 71), le dirigeant doit motiver ses

collaborateurs, résoudre les conflits, et déléguer les tâches afin d'assurer une direction efficace. Alors parmi les résultats de ces auteurs, **les dirigeants des entreprises ayant une vision propice au RSE et ils perçoivent les pressions externes comme des opportunités, ainsi ils considèrent les ressources externes comme des forces facilement mobilisables, ces fondements se sont les caractéristiques principales des entreprises qui s'engagent profondément dans la responsabilité sociale et le développement durable. Alors, ces derniers dépendent souvent des spécificités entrepreneuriales des dirigeants.**

La responsabilité sociétale est « *ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire, à un moment donné* » (Carroll, 1991). L'auteur distingue quatre types d'obligations : **économiques** (être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité et de sécurité...) , **légales** (respecter les lois et les réglementations), **éthiques** (agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société), **philanthropiques** (agir avec bienfaisance et charité).

L'orientation entrepreneuriale (OE) est de plus en plus reconnue comme un facteur fondamental dans la réussite des entreprises (Miller et Friesen, 1982). En effet, elle caractérise le comportement des entrepreneurs portés vers l'exploitation des occasions d'affaires et s'apprécie à travers trois variables : l'innovation, la proactivité et la propension à la prise de risque (Miller et Friesen, *ibid* ; Covin et Slevin, 1989 ; Knight, 1997 ; Quairel et Auberger, 2005). L'orientation entrepreneuriale se traduit par une vision étendue de la mission de l'entreprise. Fillion (1997) définit la vision entrepreneuriale comme « *une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* ». Cette vision conduit les intentions déclarées ou cachées de prendre en considération de façon simultanée les principes de la RSE.

Selon Boncler.J (2007) les entrepreneurs sont animés d'un esprit d'initiative particulier et d'autres motivations que la recherche du profit. Il affirme donc : « *Leur démarche est caractérisée par des valeurs et une éthique. Le social est leur finalité* ».

Les pratiques de RSE des PME demeurent peu développées dans les travaux académiques. Selon Berger.D.S (2008, p5) « *De plus en plus de PME sont pourtant amenées à s'interroger, voire à s'engager sur le terrain de la RSE. Ainsi, le risque de réputation est –il désormais prit en compte par les PME car il est susceptible d'affecter l'attractivité d'une entreprise tant sur le marché de ses produits que sur les marchés du travail* ».

D'après Spence et al (2007) l'orientation entrepreneuriale présente une condition vitale pour l'engagement des dirigeants de PME dans le développement durable. Ces auteurs

concluent que les PME présentant un fort engagement en développement durable et/ou RSE ont des degrés d'innovation et de créativité plus importants que leurs homologues moins engagés. Selon une étude de la commission Européenne (2002), « Ce sont les entreprises les plus innovantes et proactives qui tendent à incorporer leurs activités de développement durable dans leurs stratégies de croissance ». (Gribaa, F, et al, 2010) Alors, nous pouvons dégager l'hypothèse suivante :

H2- Une forte orientation entrepreneuriale est positivement corrélée avec la responsabilité sociale des entreprises

Cette hypothèse est subdivisée en trois sous hypothèses :

- 1- *l'innovation est positivement reliée à la réalisation de RSE.*
- 2- *la pro activité est positivement reliée avec la responsabilité sociale.*
- 3- *la propension à la prise de risque des dirigeants est positivement reliée avec la responsabilité sociale*

II- Validation des hypothèses dans les PME algériennes

Cette deuxième partie nous permet l'opérationnalisation des concepts théoriques et l'évaluation des hypothèses formulées lors de la première partie. En effet, nous avons présenté notre choix du secteur à étudier, l'outil de mesure et de collecte des données. Par la suite, nous avons traité le comportement de l'ensemble des variables, nous avons commencé tout d'abord, par une analyse descriptive de l'orientation entrepreneuriale des dirigeants et la responsabilité sociale des entreprises. Dans un deuxième lieu, nous avons mené l'analyse bivariée et multivariée. En effet, afin de savoir dans quelles mesures l'orientation entrepreneuriale des dirigeants algériens favorisent la réalisation de la responsabilité sociale, nous avons mené une analyse bivariée pour tester notre hypothèse de recherche. Cette analyse nous a permis de vérifier le lien entre les variables de l'OE et la RSE, ainsi, la force de corrélation des liens significatifs. Cela à travers la corrélation de Pearson. Également, nous avons présenté l'analyse multivariée en appliquant la méthode de l'ACP. Elle nous a permis de montrer et de visualiser les interrelations entre les variables de notre recherche et de déterminer les principaux facteurs explicatifs des liens entre les dimensions de l'OE et les domaines de la RSE. Enfin, ces résultats ont été présentés à partir des graphiques des projections des points variables et des points individus sur ces axes.

Au cours de notre travail de recherche, nous avons suivi une démarche **déductive positiviste**. Cette dernière consiste d'aller du général au particulier, en suivant les étapes suivantes : la modélisation des phénomènes théoriques, la formulation des hypothèses à

travers cette modélisation. Ensuite, le choix d'une méthode pour les vérifier empiriquement, puis la collecte des données et finalement l'analyse et l'interprétation des résultats. En effet, pour collecter les informations, nous avons choisi la technique d'enquête par *questionnaire*.

Dans le cas de notre recherche, nous avons choisi les PME appartient au secteur industriel. Cet échantillon a été constitué sur la base d'effectif total. Les entreprises doivent compter généralement entre 10 et 300 personnes employées.

1- La méthode de l'échantillonnage

Nous avons utilisé *la méthode non probabiliste*. L'échantillon dans ce cas est constitué d'après un choix raisonné, il se fait selon un certain nombre de critères. (Mayrfoer, U, 2006,p45) Dans le cas de notre recherche, nous avons visité les 30 entreprises et nous nous sommes destinés aux entrepreneurs.

Afin de décrire le comportement de nos variables nous avons utilisé le SPSS (19). Pour répondre à notre problématique et tester notre hypothèse de recherche, nous avons poursuivi l'analyse univariée (le tri à plat ou le tri simple) et l'analyse bivariée. Nous avons choisi le secteur de recherche qui répond le mieux aux exigences du sujet. En effet, notre objectif de recherche est de décrire le comportement des PME algériennes en matière de l'Orientation entrepreneuriale et la RSE. Ainsi, de tester notre hypothèse. Pour ce fait, nous avons testé ces dernières dans le secteur industriel situé dans le nord algérien, plus particulièrement dans les quatre wilayas : Oran, Mostaganem, Alger et Blida.

2- Interprétation des résultats

2-1 L'interprétation des résultats du tri simple de l'orientation entrepreneuriale des dirigeants algériens

Pour déterminer l'orientation entrepreneuriale des dirigeants algériens, nous avons utilisé la méthode du tri simple afin d'avoir une connaissance globale sur la répartition des réponses. Nous avons démontré dans la partie théorique que l'OE est de plus en plus reconnue comme un facteur principal dans la réussite des entreprises (Miller et Friesen, 1982). Ainsi, l'entrepreneur qui veut s'intégrer dans une stratégie RSE, il doit prendre des risques économiques, innover, et s'impliquer personnellement dans son projet. Nous allons cerner l'OE des dirigeants algériens et voir si elle encourage ou non la réalisation de la responsabilité sociale des entreprises.

a- L'innovation : 50% des dirigeants ne mettent pas l'emphase sur la recherche et le développement (R&D) et les changements technologiques et l'innovation. Or le reste des dirigeants favorisent la recherche et le développement pour améliorer ses produits. Ainsi, 50% des dirigeants n'introduisent pas des nouvelles lignes de produits ou services. De plus,

60% des responsables ne changent pas radicalement ses produits ou services. En effet, **Selon les entrepreneurs algériens enquêtés, le manque des ressources financières, les compétences et la maîtrise des nouvelles techniques de la technologie exigent de ne pas penser à l'innovation.**

b- La proactivité : 73,3% des personnes interrogées algériennes considèrent que leurs entreprises entreprennent des actions auxquelles les concurrents répliquent. Cependant, 37% des entrepreneurs questionnés admettent que leurs entreprises sont souvent premières à introduire de nouveaux produits, des nouvelles techniques et des méthodes de production. Et selon 60 % des interviewés, leurs entreprises adoptent une position très compétitive visant à réduire la compétition. Bref, nous constatons généralement que les dirigeants algériens sont proactifs car ils cherchent de nouvelles opportunités en anticipant la demande future et le développement de produits concernant les besoins des clients.

c- La Prise de risque : 57 % des personnes interrogées algériennes ne favorisent pas les projets à haut risque, uniquement 40% d'entre eux ont une tendance à prendre des situations risquées. Encore, selon 87% des dirigeants interrogés la prise de risque manifeste la volonté de l'entreprise à mobiliser des ressources pour les investir dans des domaines nouveaux.

D'après le Tri simple, nous avons distingué que les entrepreneurs algériens ont une orientation entrepreneuriale moyennement faible.

2-3 L'appréciation du degré d'engagement des entreprises algériennes dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : interprétation de l'analyse univariée

Tableau n°01 : L'appréciation du degré d'engagement des entreprises dans le domaine « Ressources humaines »

RSE (DRH)	Les entrepreneurs Algériens
Res_rh1 ¹	73 ,3%
Res_rh2 ²	70%
Res_rh3 ³	40%
Res_rh4 ⁴	70%
Res_rh5 ⁵	60%

¹ « dans notre entreprise les conditions de travail sont agréables »

² « la prise en compte des préoccupations des employés est importante »

³ « les employés participent aux décisions stratégiques ».

⁴ « la politique de rémunération est motivante ».

⁵ « la productivité du personnel est largement expliquée par la configuration du système de motivation »

Res_rh6⁶	80%
Res_rh7⁷	63,3%

Source : Réalisé par le chercheur

Premièrement, 70 % des entrepreneurs algériens, les préoccupations des employés sont prises en compte, et 73,3% des dirigeants enquêtés accordent une importance à l'amélioration des conditions de travail. Les dirigeants algériens souhaitent améliorer les conditions de travail de leurs salariés pour renforcer la performance de leur entreprise. Deuxièmement, seulement 40% des entreprises accordent l'importance à la participation des employés aux décisions stratégiques. Alors l'importance de la participation est donnée à la participation au capital et pas à la participation dans la prise de décisions. Avec l'entretien direct avec les entrepreneurs, les décisions sont presque toujours prises par le dirigeant. Le reste des employés sont dans l'entreprise seulement pour exécuter les ordres. En effet, ils n'ont pas un savoir faire pour aider à trouver une décision efficace à l'entreprise. (Selon quelques dirigeants algériens) Ensuite, pour 70 % des entreprises, la politique de rémunération est considérée comme étant motivante, alors 60% des entreprises déclarent leur conformité sur la cohérence entre la productivité du personnel et la configuration du système de rémunération. Enfin, 63,3% des entrepreneurs algériens sont fortement d'accord avec la réduction des taux d'accidents de travail, d'où ces entreprises appliquent d'une manière stricte les normes de sécurité.

Tableau n°02 : L'appréciation du degré d'engagement des entreprises dans le domaine « engagement social »

RSE (DSocial)	Les entrepreneurs Algériens
Res_soc1⁸	37%
Res_soc2⁹	20%
Res_soc3¹⁰	83,3%

Source : Réalisé par le chercheur

37% des entrepreneurs algériens sont plutôt d'accord en ce qui concerne l'implication de l'entreprise à des causes d'intérêt général, uniquement 20% des répondants déclare que le

⁶ « l'investissement dans le domaine de santé et de sécurité est important »

⁷ « nous menons un suivi précis de la réduction des taux d'accidents de travail »

⁸ « notre entreprise est impliquée dans la recherche de solutions des problèmes de la communauté locale »

⁹ « le budget qui attribue à des causes d'intérêt général est important »

¹⁰ « nous accordons un appui aux parties prenantes qui désirent contribuer à l'intérêt général »

budget alloué est important pour la société ; pour le reste ce budget n'est pas important. 83,3% des entreprises donnent beaucoup d'importance (commerciale, financière ou technique) aux parties prenantes qui désirent contribuer à des causes d'intérêt général.

Tableau n°03 : Degré d'engagement des entreprises dans le domaine de l'environnement

RSE (DEnv)	Les entrepreneurs Algériens
Res_env1¹¹	77%
Res_env2¹²	36%
Res_env3¹³	70%
Res_env4¹⁴	67%

Source : Réalisé par le chercheur

77% des entrepreneurs algériens enquêtés sont fortement d'accord avec la nécessité de la protection de l'environnement, ce dernier peut être constitué un facteur de réussite pour toute entreprise qui cherche la durabilité. Mais 36% d'entre eux, considèrent que l'engagement environnemental encourage la clientèle d'être fidèle à ses produits. Ils sont tout à fait d'accord que le client présente un rôle majeur pour inciter les entreprises à atteindre la performance environnementale mais, ils n'ont pas assez de budget, d'informations, de temps, de compétences afin d'engager dans des pratiques environnementales. Nous observons que 70 % des entreprises sont fortement d'accord envers l'intégration des normes environnementales nationales et internationales, d'où 08 entreprises enquêtées appliquent ces normes. 67% des dirigeants algériens favorisent le recyclage des déchets. Cette opération permet dans un coté de réduire l'effet de ces déchets sur l'environnement, et d'un autre coté de garder un autre bénéfice suite à ce traitement.

Tableau n°04 : Degré d'engagement des entreprises dans le domaine « client-fournisseur »

RSE (Dclient-fournisseur)	Les entrepreneurs Algériens
Res_cf1¹⁵	83%
Res_cf2¹⁶	63,3%

¹¹ « la mise en place d'une politique de la protection de l'environnement est nécessaire »

¹² « notre engagement environnemental encourage la clientèle d'être fidèle à nos produits/services »

¹³ « il est nécessaire d'intégrer des normes environnementales nationales et internationales »

¹⁴ « nous favorisons le recyclage des déchets »

¹⁵ « les clients sont largement satisfaits par la qualité des produits »

¹⁶ « la clientèle est la plupart fidèle à nos produits »

Res_cf3¹⁷	60%
Res_cf4¹⁸	83%

Source : Réalisé par le chercheur

Premièrement, 83 % des entrepreneurs algériens, avancent que les clients sont largement satisfaits par la qualité des produits. Cela est dû, au fait que, ces entrepreneurs travaillent pour améliorer la qualité des produits offert aux consommateurs car la qualité présente aujourd'hui, un atout pour conquérir le marché et faire face aux concurrents. Deuxièmement, 63,3% des entreprises sont tout à fait d'accord que, la clientèle est la plupart fidèle à ses produits. Le reste des dirigeants justifient l'infidélité des clients à ses produits par l'existence de plusieurs produits locaux et internationaux dans le marché. La part de marché de 60% entreprises algériennes est en croissance.

Tableau n°05 : Degré d'engagement des entreprises dans le domaine « Droit de l'homme »

RSE (Droit de l'homme)	Les entrepreneurs Algériens
Res_dh1¹⁹	100%
Res_dh2²⁰	63,3%
Res_dh3²¹	67
Res_dh4²²	63,3%
Res_dh5²³	50%

Source : Réalisé par le chercheur

Concernant le travail des enfants la totalité des entreprises algériennes ne sont pas d'accord avec le recrutement des enfants. Pour 63,3% des dirigeants enquêtés, le personnel a le droit de se syndiquer. Par ailleurs, les entreprises respectent la loi qui donne le personnel le droit de se syndiquer. Nous observons pour 67% des entrepreneurs algériens sont plutôt d'accord pour le recrutement des femmes, alors pour 63,3% d'entre eux, les femmes doivent occuper des postes clés et stratégiques dans l'entreprise. 33,4 % des entrepreneurs déclarent que les hommes n'acceptent pas d'être dirigés par les femmes, ceci nous montre que l'égalité entre les hommes et les femmes est moyennement forte.

¹⁷ « la part de marché de l'entreprise est en croissance »

¹⁸ « l'intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement est importante »

¹⁹ « le nombre d'enfants qui travaillent dans l'entreprise est important »

²⁰ « dans notre entreprise, le droit de se syndiquer est important »

²¹ « il y a une égalité notre entreprise entre les hommes et les femmes »

²² « la femme peut occuper des postes stratégiques dans notre entreprise »

²³ « notre entreprise accorde une importance à l'insertion professionnelle des personnes handicapées »

50% des entreprises accordent l'importance à l'insertion professionnelle des personnes handicapées, ce qui nous montre que l'entreprise a un engagement vers la société.

Les PME Algériennes ont un niveau d'engagement en matière de RSE moyenne.

3- Tests des hypothèses et interprétation des résultats au niveau des PME algériennes

La méthode d'analyse des données utilisée dans notre thèse est une méthode quantitative. En effet, la méthode de corrélation linéaire nous permettra d'analyser la corrélation entre deux variables mesurées avec des échelles métriques (échelle de 1 à 5). Aussi, cette méthode nous permettra d'interpréter le sens de la corrélation. Si le coefficient de Pearson « r » est positif, la corrélation est positive. Ainsi, la corrélation n'est pas validée que si sa significativité ne dépasse pas le niveau de risque d'erreur.

Nous avons fait le croisement entre les variables selon la relation des hypothèses formulées pour pouvoir tester nos hypothèses.

Test Hypothèse : Une forte orientation entrepreneuriale est positivement corrélée avec la responsabilité sociale des entreprises.

Nous avons prouvé dans la partie théorique que l'orientation entrepreneuriale présente une condition principale pour engager dans la responsabilité sociale (Spence et al, 2007). Autrement dit, les PME qui ont une forte orientation entrepreneuriale, sont capables d'incorporer leurs activités de RSE dans leurs stratégies de croissance.

Par la suite, nous allons essayer de vérifier si les entrepreneurs algériens sont orientés vers l'innovation, la proactivité et la prise de risque afin de réaliser la RSE.

3-1 Le test de la sous hypothèse H1 : l'innovation est positivement reliée à la réalisation de RSE. D'après le tableau de croisement, nous avons remarqué qu'il existe seize tests sur soixante douze qui sont statiquement significatifs. **Cela nous permet de dire que cette sous hypothèse est plutôt infirmée.**

L'environnement économique algérien est de plus en plus mondialisé et concurrentiel, et dans un tel contexte, il paraît indispensable pour les entreprises algériennes de dynamiser leurs efforts de R&D et d'innovation. Cet effort leur permet d'améliorer leur compétitivité, de développer de nouveaux marchés, de réaliser la responsabilité sociale ou tout simplement de survivre. Malheureusement, les entrepreneurs algériens n'innovent pas assez. D'après le contact direct avec eux, les principales raisons de ce retard par rapport à d'autres pays voisins c'est :

➤ un accès au financement difficile,

- une trop faible collaboration avec les laboratoires de recherche universitaires,
- leur faible internationalisation,

3-2 Le test de la sous hypothèse H2 : la pro activité est positivement reliée avec la responsabilité sociale.

À partir de tableau de corrélations de Pearson, nous concluons que les PME algériennes n'ont pas un comportement proactif élevé ce qui ne permet pas de réaliser la stratégie de la RSE. Cela nous permet de dire que cette sous hypothèse est plutôt infirmée

3-3 Le test de la sous hypothèse H3 : la propension à la prise de risque des dirigeants est positivement reliée avec la responsabilité sociale.

D'après ce tableau, nous avons discerné qu'il existe quinze tests sur soixante douze qui sont statiquement significatifs. **Cela nous permet de dire que cette sous hypothèse est plutôt infirmée. Alors, notre deuxième hypothèse est partiellement infirmée.**

Malgré les significations de certaines relations entre la variable de la troisième dimension de l'OE et les variables de la RSE, mais il ne suffit pas de dire que cette sous hypothèse est confirmée car il existe plusieurs tests ne sont statiquement significatifs.

Généralement, nous pouvons citer que l'entrepreneur algérien est prudent, méfiant et avisé. Cette méfiance le conduit à imiter les actions des autres même si elles peuvent se révéler inefficaces. Cela signifie qu'il n'est pas assez audacieux mais capable de saisir une bonne décision grâce à la contingence des futurs. Le chef algérien agit dans l'incertitude, il fait face à des évènements contingents, comme les initiatives imprévues des pouvoirs publics, de gouvernement, et/ou les décisions des entrepreneurs. Un des entrepreneurs dit : *« je sais que je peux gagner plus prochainement si je suis prudent »*. L'objectif de l'entrepreneur algérien est de faire survivre l'entreprise qu'il dirige, en effet, cette contrainte de survie l'oblige à imaginer le futur et à le prévoir. Selon la littérature, l'entrepreneur est un individu qui se caractérise par ces capacités à maîtriser l'incertitude et à la prise de risque pour engendrer un profit économique et social. Donc, dans ce cas, l'entrepreneur algérien n'est pas capable de prendre des risques qui font partie de son activité, ceci ne lui permet pas d'intégrer des pratiques de RSE.

Notre hypothèse est plutôt infirmée. Nous déduisons que l'entrepreneur algérien ne possède pas un esprit d'innovation qui lui facilite l'intégration des pratiques RSE. Nous remarquons ainsi que les PME algériennes sont moyennement proactives et cela ne permet pas de réaliser la RSE.

Discussion :

Les travaux de recherche qui s'intéressent à l'engagement des entrepreneurs dans la RSE aux pays émergent sont rares et surtout aux pays du Maghreb. Elles se limitent à des recherches exploratoires qui ne permettent pas une généralisation des résultats (Turki, 2003 ; Hamdoun, 2008 ; Ghreib, 2009).

D'après notre enquête auprès des PME algériennes, **les entrepreneurs ne perçoivent pas la RSE comme une priorité ou un privilège. Ils semblent avoir du mal à intégrer à leurs préoccupations les nouvelles exigences de la société ou de la protection de l'environnement.** Donc, les PME algériennes sont marginalisées pour la mise en place de la stratégie de la RSE.

Nous avons pu remarquer que les entrepreneurs algériens sont faiblement engagés dans la responsabilité sociale. En effet, nous rappelons qu'en Algérie le secteur de PME est encore jeune car la plupart des PME ont été créées après l'an 2000. Cet état de fait a induit l'absence des notions de l'esprit d'entreprendre (vigilance entrepreneuriale) et de la RSE. L'Algérie un pays émergent est intéressé par cette transition vers l'économie de marché. Cependant le questionnement en faveur de la RSE est embryonnaire, et marque un retard par rapport à l'élan marqué par la RSE dans les autres pays. Cependant, quelques entreprises algériennes ont la volonté d'intégrer la stratégie de la RSE, alors aucune preuve ne peut être avancée, par rapport à la faiblesse notable de la présence de la RSE en Algérie, que les entreprises algériennes sont irresponsables.

A travers l'investigation empirique, nous avons distingué que les dirigeants algériens ont une obligation morale envers la société. Ils doivent agir afin d'améliorer celle-ci. Ainsi, selon la majorité des entrepreneurs interviewés, il existe une forte relation entre la religion islamique et les fondements de la RSE. Cependant, dans le contexte algérien, il existe peu de responsables qui connaissent parfaitement la notion de (RSE) et qui ont des pratiques volontaires vis-à-vis de la société. La majorité des entrepreneurs ne connaissent pas cette notion mais ils font des pratiques sociales notamment : l'achat du mouton à leurs employés, la participation à la construction d'une mosquée, l'octroi des aides financières au profit de leurs employés, des services sociaux correspondants à la santé, les logements et la consommation. **Les entreprises algériennes donc, usent implicitement des pratiques de la RSE sans pour autant le déclarer explicitement.** Les entrepreneurs algériens sont caractérisés par un engagement implicite au tant qu'engagement involontaire du fait qu'ils engagent des pratiques favorables aux principes de la RSE sans aucune connaissance de cette dernière.

Conclusion

Les principales perspectives de recherche qui apparaissent à l'issue de cette recherche sont :

- Il est nécessaire d'encourager l'entrepreneuriat et faciliter la croissance rapide des PME innovantes qui sont des moyens efficaces de réduire la pauvreté, de créer des emplois, d'accroître la productivité à travers les revenus qu'elles distribuent, permettant ainsi une amélioration du niveau de vie des pays en voie de développement.
- Il est nécessaire de faciliter l'accès des PME algériennes aux financements, à l'innovation, à la technologie, et aux marchés internationaux ;
- Il est nécessaire de favoriser l'entrepreneuriat féminin (surtout dans le contexte Algérien) et les différentes pratiques de gestion durables dans les PME.
- Il est nécessaire de simplifier, d'assouplir et de diminuer les contraintes réglementaires et administratives. ainsi, d'alléger la charge fiscale qui pèse sur l'activité entrepreneuriale.
- Il nous semble que le plus important c'est de **changer profondément les mentalités des algériens en général et des décideurs économique et politiques en particulier** à l'égard de la nécessité de l'entrepreneuriat. Vouloir enseigner l'entrepreneuriat dans les classes secondaires présente un objectif courageux et pertinent. En effet, cet objectif est une condition fondamentale du changement de mentalité souhaitée. **Cela sera réalisable et possible qu'avec une très forte volonté politique**, alimentée par une conscience aigüe des problèmes qui freinent, voire bloquent, la nécessaire adaptation des structures et des règles qui gouvernent le fonctionnement de l'Algérie aux exigences d'un environnement complexe et en profonde mutation.

Références bibliographiques

- ❖ *Acha,N, (2013), « Accompagnement de l'Orientation entrepreneuriale par un management entrepreneurial : Une approche par les ressources. » , XXII conférence internationale de Management Stratégique (AIMS).*
- ❖ *Boncler.J, (2007), « L'économie solidaire : une nouvelle forme d'entrepreneuriat ? » ,5e Congrès International De L'académie De L'entrepreneuriat, AE, Sherbrooke Boncler.J (2007*
- ❖ *Berger Douce.S, et al., (2008), « L'engagement environnemental des PME : une analyse comparative France-Tunisie » , communication pour la conférence de l'AIMS, université de Nice.*
- ❖ *Carroll, Archie B, (1999) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders" Business Horizons*
- ❖ *Covin, G.J., Slevin, D.P., (1989), "Strategic Management Of Small Firm In Hostile And Benign Environments", Strategic Management Journal.*
- ❖ *Ernult.Jet Ashta.A (2007), « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives », Cahiers du CEREN, numéro 21, pages 4-31*
- ❖ *Filion , L. J. (1997), « Le métier d'entrepreneur », Revue Organisation, no 6, automne.*

- ❖ **Ireland R., Covin J., Kuratko D.** (2009), « *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy* », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 33, Issue 1, p. 19-46, January 2009.
- ❖ **Gribaa, F, et al**, (2010), « *Un modèle exploratoire de l'intention environnementale des dirigeants de PME/PMI tunisiennes* » 10^{ème} congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME. CIFEPME
- ❖ **Kuhndt , M., V. Türk et M. Herrndorf**, (2004), « *Stakeholder Engagement : An Opportunity For SMES ?* », *UNEP Industry and Environment*, octobre-décembre,
- ❖ **Lumpkin et Dess**, (1996), « *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance* » *Academy of management Review*
- ❖ **Miller** , (1983) “*revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future* » *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011 - Wiley Online Library
- ❖ **Messeghem.k et al.** (2010), « *un modèle exploratoire de l'intention environnementale des dirigeants de PME/PMI tunisiennes* » , 10^{eme} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME
- ❖ **Miller , D. et P.H. Friesen** (1982), « *Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum* », *Strategic Management Journal*, vol. 3, no 1, p. 1-25
- ❖ **Mayrhofer, U**, (2006), « *Marketing* », éd. Bréal. (Google books)
- ❖ **Randerson , K et al** , (2011), « *Orientation entrepreneuriale : une approche par les configurations* », 7^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'innovation , Paris.
- ❖ **Robbins.S et Decenzo.D** (2008), « *Fundamentals of management* » Ed. Seventh Canadian
- ❖ **Spence ,M. Biwolé,V.O . et J.Ben Boubaker Gherib**, (2007), « *une étude exploratoire du degré d'engagement des PME dans le développement durable* », *Actes des X^{ème} journées scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'AUF*, Antananarivo, 23-26 mai.
- ❖ **Spence ,M.et al** , (2009) , " *Développement durable et PME dans les pays émergents : Entre pro activité, opportunisme et compromis*" , *Journal of Small Business and Entrepreneurship* vol 22 Source Issue: 3
- ❖ **Torrès, O.** (1999). « *Les PME* ». Flammarion, France
- ❖ **Wiklund et Shepherd**, (2003), « *Knowledge Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses*” *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL* · n24
- ❖ **Zahra, S.A., Pearce, J.A.** (1994). “ *Corporate entrepreneurship in smaller firms: the role of environment strategy and organization*” . *Entrepreneurship, Innovation and Change* 3 (1) : 31-45

Les compétences de l'entreprise et la performance à l'exportation :

quelle analyse pour les entreprises exportatrices algériennes hors

hydrocarbures ?

ARROUCHE Nacera

Maître assistance « B »

Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou

nacera86@live.com

Résumé

Notre contribution se veut de proposer une réflexion qui, à partir d'une grille de lectures issue de la littérature théorique et empirique portant sur le rôle des compétences dans la performance à l'exportation, aboutit à l'analyse des compétences des entreprises exportatrices algériennes. La littérature met essentiellement en évidence l'impact des compétences de l'équipe dirigeante, des compétences productives, informationnelles et des compétences marketing sur la performance des entreprises à l'exportation. Notre analyse souligne que le manque de ces compétences confirmées et requises à l'exportation explique en partie les faibles performances des entreprises algériennes sur les marchés étrangers. Il serait donc ambitieux que ces entreprises concentrent leurs efforts sur l'acquisition et le développement de ces compétences.

Mots-clés : *compétences à l'exportation, performance à l'exportation, entreprises exportatrices algériennes.*

ملخص

تهدف مساهمتنا إلى تسليط الضوء على دور الكفاءات في تحفيز و تنشيط الصادرات، علما أن مركز اهتمامنا هو تحليل كفاءات المؤسسات الجزائرية المصدرة. الأبحاث الأكاديمية و العلمية تبين أن كفاءات المسييرين، المهارات الإنتاجية ومهارات التسويق لديها تأثير على مهارات المؤسسات في التصدير تحليلنا يبين أن عدم وجود المهارات اللازمة و المطلوبة للتصدير يفسر جزئيا نقص كفاءة المؤسسات الجزائرية في الأسواق الخارجية. لذلك يجب على هذه المؤسسات أن تنصب و تركز إهتمامها على إكتساب و تطوير هذه الكفاءات **الكلمات المفتاحية** : *كفاءات التصدير، مهارات التصدير، المؤسسات الجزائرية المصدرة*

Introduction

L'exportation est considérée comme la voie traditionnelle et le vecteur majeur de l'internationalisation des entreprises notamment dans les pays en développement. Elle

représente l'une des modalités de la stratégie de développement des entreprises sur les marchés internationaux. Plusieurs facteurs mènent ces entreprises à trouver des relais de croissance hormis leurs frontières et à chercher de nouveaux débouchés à l'international, nous citons principalement ; la concurrence exacerbée sur le marché domestique, l'évolution défavorable de la demande interne, les opportunités d'affaires qui se présentent sur un marché étranger etc. Cependant, s'adresser à la demande étrangère nécessite des compétences dont l'entreprise doit posséder afin de mener à bien son processus d'exportation. Celles-ci peuvent être construites et développées en son sein ou recherchées sur le marché.

Ces compétences sont également considérées comme des facteurs clés de succès vu qu'elles déterminent la présence dans la durée de l'entreprise sur des marchés étrangers. Elles permettent également à l'entreprise de développer, combiner et transformer les ressources (physiques, financières et de gestion) en créant de la valeur dans les produits offerts (Doole, Grimes & Demack, 2006).

En outre, dans un contexte de l'intensification de la concurrence et de raccourcissement des cycles de vie des produits, les entreprises sont contraintes d'améliorer constamment leur capacité à identifier les besoins des consommateurs étrangers, et à leur créer une offre adaptée et différenciée.

Les défaillances dont souffrent les entreprises algériennes qui s'engagent ou qui souhaitent s'engager sur les marchés étrangers sont en partie inhérentes au manque de ressources requises à l'exportation. Il s'agit aussi bien des ressources financières, physiques que de ressources humaines qualifiées et dotées d'une capacité d'adaptation aux exigences de la demande étrangère. En effet, les entreprises algériennes rencontrent de nombreuses difficultés lorsqu'elles tentent de pénétrer les marchés à l'exportation, en raison notamment de l'absence de compétences nécessaires qui conditionnent leur performance sur ces marchés. Ces dernières relèvent de plusieurs domaines : la stratégie internationale, la prospection à l'exportation, le marketing à l'exportation, les procédures du commerce international et la logistique, l'obtention des informations fiables et leur intégration dans les processus décisionnels relatifs à l'exportation, etc.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre contribution qui ambitionne de construire une réflexion autour de la problématique des compétences, et leur rôle dans l'amélioration de la performance des entreprises algériennes sur les marchés d'exportation. Nous tenterons donc dans le cadre de cet article de répondre à la question suivante : *quelle analyse pouvons-*

nous construire pour expliquer la faible performance des entreprises algériennes sur marchés étrangers à partir des compétences requises à l'export ?

Pour ce faire, nous commençons notre article par la revue de la littérature portant sur la performance à l'exportation afin de bien cerner cette notion. Nous nous référons ensuite aux travaux ayant abordé les compétences de l'entreprise nous permettant de comprendre mieux le rôle de celles-ci dans la performance de l'entreprise sur les marchés étrangers. Nous tenterons dans un troisième lieu de transposer ces éléments sur les entreprises exportatrices hors hydrocarbures algériennes, en développant des perspectives leurs permettant de miser davantage sur l'acquisition et le développement de ces compétences, condition sine qua non pour s'établir durablement à l'international.

1. La performance à l'exportation : revue de la littérature

Cavusgil et Zou (1994) soulignent la variété d'indicateurs de mesure de la performance à l'exportation sur lesquels s'appuient les travaux antérieurs, mais les plus utilisés sont de nature économique à savoir ; les ventes à l'exportation, la croissance des exportations ou encore les profits générés par les exportations. A cet égard, les auteurs concluent que les compétences de l'entreprise requises à l'international sont l'un des facteurs déterminants de sa performance à l'exportation. Pour Shoham (1998), la performance à l'exportation de l'entreprise est déterminée par ses ventes et sa rentabilité à l'international. Morgan *et al* (1994) ont procédé à la mesure de la performance à l'export des entreprises sélectionnées dans le cadre de leur étude, à travers les indicateurs suivants : le volume des ventes à l'exportation, la part de marché, la rentabilité à l'exportation, pourcentage du chiffre d'affaires provenant de produits lancés sur ce marché au cours des trois dernières années.

Lu & Beamish (2001) montrent l'intérêt que revêt la performance à l'exportation, car elle constitue un vecteur permettant à l'entreprise d'améliorer l'utilisation de ses capacités de production, d'améliorer sa performance financière et sa compétitivité, elle sert également de fondement pour le futur développement international de l'entreprise.

A ce sujet, les auteurs pointent le rôle des ressources humaines compétentes dans l'amélioration de la performance à l'export des entreprises. Car elles constituent l'essence du capital intellectuel de l'entreprise et qui, par conséquent, permet à celle-ci d'étendre son capital social international et donc son intégration à des réseaux de collaboration qui favoriseraient le partage des coûts, la réduction de l'incertitude sur les marchés à l'exportation

mais également l'accès aux informations stratégiques qui souvent fait défaut des entreprises lors de leur engagement à l'international.

D'autres études ayant étudié les facteurs qui impactent la performance à l'exportation ont souligné les compétences de l'entreprise comme l'un des déterminants majeurs de la performance de l'entreprise sur les marchés étrangers.

2. Les compétences de la firme : un déterminant de la performance à l'exportation

Plusieurs travaux ont été consacrés à l'étude de lien existant entre les compétences de l'entreprise et sa performance à l'exportation. En effet, ce sont ses compétences qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, elles constituent les facteurs clés de celle-ci sur les marchés à l'exportation. En effet, ce sont ces compétences et leur coordination qui permettent la création de la valeur pour les clients et, par conséquent, améliorent la performance de l'entreprise. Cette notion issue de la théorie de la firme axée sur les ressources (Resources and Based View) explique l'existence de ressources spécifiques propres à l'entreprise et non accessibles par le marché. Ces ressources permettent le développement des compétences distinctives notamment en R&D, en technologie, en design, en distribution qui sont à l'origine d'un avantage exclusif difficilement imitable par la concurrence.

Morgan *et al.*, (2004) affirment que la performance à l'exportation est tributaire de sa capacité à identifier, à créer de la valeur pour les consommateurs sur les marchés d'exportation. Ils montrent également que ce sont les compétences développées en production, en information, en marketing et en système de vente et de distribution qui déterminent les capacités d'exportation de l'entreprise. Ritter (2006) appuie cet argument en soulignant que ces compétences revêtent un caractère distinctif dans la mesure où elles demeurent les facteurs clés du processus de l'identification, de la création et de la distribution de la valeur aux clients étrangers.

2.1. Les compétences stratégiques

Le succès de l'entreprise dans ses stratégies internationales est conditionné par ses capacités et ses compétences stratégiques qu'elle mobilise, car celles-ci déterminent la capacité de l'entreprise à construire, à développer et à maintenir un avantage concurrentiel durable sur les marchés internationaux.

La notion de compétence est d'un intérêt majeur. Selon, Sanchez (2000, in Pantin, 2004, p.124) Celle-ci correspond à « l'aptitude de l'entreprise à coordonner durablement l'utilisation de ses actifs dans le dessein d'atteindre ses objectifs ». Quélin ajoute que les compétences renvoient à la capacité de l'entreprise mobiliser des actifs qu'elle détient pour saisir une opportunité de marché, les redéployer sur des activités nouvelles ou des lieux d'activité nouveaux .

Bien que certains auteurs mettent en exergue l'importance du savoir-faire du dirigeant ainsi que de la perception de ce dernier de son environnement international (Manolova *et al.*, 2002). Toutefois, la stratégie de pénétration des marchés étrangers ne relève pas du seul engagement du dirigeant. En effet, mener à bien une telle stratégie exige de coordonner des actions à plusieurs niveaux et d'y franchir les obstacles inhérents (commerciaux, financiers, juridiques, etc). A cet égard, il importe d'envisager la stratégie d'internationalisation comme un processus collectif conduit par une équipe (Leconte et Forgues, 2000 in Pantin, 2005)²⁴.

Pantin (2010) souligne que les compétences stratégiques de cette équipe demeurent la variable clé du processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure où celles-ci introduisent, conduisent et permettent à l'entreprise d'accéder aux marchés internationaux. L'auteur affirme que ces compétences englobent la capacité de l'équipe dirigeante à créer et à gérer un réseau d'affaires, à élaborer une stratégie d'entreprise, à coordonner et organiser des activités sur un terrain international, à promouvoir la communication tant interne qu'externe, à reconnaître et répondre aux opportunités de développement, à sélectionner et à traiter rapidement l'information, ainsi que sa capacité à construire un réseau relationnel (Pantin, 2004, p 135). Cependant, ces compétences n'excluent pas celles qui sont mobilisées par au niveau opérationnel, en effet, ce type de compétences jouent le rôle de mise en œuvre de la stratégie, et leur absence peut être à l'origine des dysfonctionnements importants. Elles correspondent entre autres aux connaissances des techniques à l'exportation et la maîtrise des procédures des opérations du commerce international, etc.

Un autre élément mérite d'être souligné, la réussite de l'implantation internationale dépend très fortement de l'adhésion des employés et leur implication dans le projet. Dans ce cas, l'utilisation des compétences déjà existantes ainsi que le recrutement et la formation du

²⁴LECONTE Patrick et FORGUES Bernard, « Les dirigeants face à la gestion des compétences », Revue Française de Gestion, n°127, janvier-février, 2000, pp.119-130. In PANTIN François, « Pour une approche compréhensive du processus d'internationalisation des PME : Analyse du rôle des compétences de l'équipe dirigeante », Actes de la XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble, juin 2009.

personnel constituent l'une des priorités de l'équipe dirigeante qui ambitionne d'aller sur les marchés étrangers (Karsaklian, 2009).

2.2. Les compétences productives

Selon Morgan *et al* (2004) les Compétences de production correspondent au portefeuille de compétences pertinentes pour le développement de nouveaux produits ou la modification des produits existants. Ce type de compétences renvoie également aux compétences permettant de mettre au point un nouveau procédé ou une nouvelle technologie de production. Elles permettent donc à l'entreprise exportatrice de répondre aux exigences de la demande étrangère et de leur proposer une offre originale créant une certaine supériorité vis-à-vis de la concurrence. Ces éléments sont appuyés par (Calantone, Schmidt, et Song, 1996; Cooper et Kleinschmidt 1985 in Morgan *et al.*, 2004) qui affirment que les capacités qui permettent la modification des produits existants et le développement de nouveaux produits, affectent l'efficacité et l'efficience de l'entreprise en offrant une valeur supérieure aux clients sur le marché cible.

Mechling *et al.*, (1995, p 72) montrent que même les entreprises de petite taille peuvent parvenir à rivaliser dans un contexte mondialisé, et cela grâce à leurs capacités technologiques qui leur permettent de réduire le temps de développement des produits. Raymond et St-Pierre (2010 , p 28) ajoutent que le développement cohérent des capacités de l'entreprise et ces compétences en matière de l'innovation, des technologies et des systèmes de production fortement automatisés permettant d'augmenter la flexibilité et de réduire de réponse à la demande étrangère constitue le facteur clé de succès à l'international.

Les compétences de production sont donc particulièrement importantes dans un contexte de l'intensification de la concurrence, de l'évolution rapide des besoins des consommateurs et leurs désirs, et le raccourcissement des cycles de vie des produits. Similarly, Rauch *et al.*, (2009) ont fait savoir que les entreprises sous de telles conditions ont besoin de ces compétences pour modifier les produits ou en créer de nouveaux en réponse aux besoins et la demande des clients étrangers.

2.3. Les compétences marketing

Les compétences marketing impactent significativement la performance à l'exportation de l'entreprise, cet effet peut d'ores et déjà être apprécié en se référant au concept de marketing qui consiste en la démarche de l'entreprise visant à créer de la valeur

pour ses clients, et à nouer avec eux des relations durables afin de bénéficier en retour de la valeur qu'ils peuvent lui apporter (Kotler et Armstrong, 2010).

Ritter (2006) pointe le lien entre les compétences marketing et la performance de la firme sur les marchés étrangers en soulignant que le marketing constitue un ingrédient essentiel dans le processus de la création de valeur à l'intention du client. Suite à ces éléments, la croissance des exportations, ou la part de marché de l'entreprise sur les marchés à l'export est fonction de sa capacité à élaborer une stratégie marketing et les politiques adéquates de la mise en œuvre de celle-ci tout en tenant de la concurrence. Morgan *et al.* (2004) ajoutent que l'amélioration de la performance à l'exportation exige de l'entreprise d'intensifier ses efforts en matière de l'adéquation des ressources disponibles et ses compétences, et les besoins des partenaires commerciaux et les besoins des clients dans le marché cible à l'exportation.

En outre, Larréché (2000, in Ripollés, Andreu, 2012)²⁵ mentionne que les compétences marketing sont un facteur clé dans la stratégie de pénétration des marchés à l'exportation, dans la mesure où elles permettent d'orienter davantage l'action de l'entreprise vers les clients, d'obtenir des informations pertinentes indispensables aux orientations stratégiques de l'entreprise en ciblant les marchés clés et d'y proposer une offre adaptée et distincte. Cavusgil et Zou (1994) montrent également le rôle de la stratégie d'adaptation du produit de l'entreprise, et la capacité de celle-ci à entretenir des relations durables en s'intégrant dans un réseau de distribution performant ayant construit des compétences marketing dans le marché cible.

2.4. Les compétences informationnelles

Cavusgil (1984) dans son étude sur les études de marchés des entreprises exportatrices montre que les exportateurs qui réussissent accordent une importance considérable à la recherche d'informations et utilisent d'ailleurs un large éventail de sources d'informations. De même que Anderson (1993) mentionne que le succès de la performance à l'exportation requiert des connaissances spécifiques sur le marché ciblé.

Houle (1994) tel qu'il est cité par Julien and Ramangalahy (2003) arguent que les entreprises qui connaissent un succès sur les marchés internationaux sont mieux informées sur

²⁵ Larréché, J.-C. (2000), «The Competitive Fitness of Global Firms 2000», London, UK: Prentice Hall. In Ripollés M, Andreu B., « International new ventures as "small multinationals": the importance of marketing capabilities », *Journal of World Business* 2012, V 47, n° 2, pp. 277-287.

les caractéristiques et l'évolution de ceux-ci et recourent à des sources d'informations pertinentes. Les compétences informationnelles sont en ce sens importantes, elles comprennent le portefeuille de capacité de l'entreprise exportatrice à recueillir, analyser et interpréter les informations clés sur les marchés d'exportation (Piercy *et al*1998, in Kabagambe *et al*,2012). Ils affirment que l'absence de compétences informationnelles aboutira à des échecs à l'international et cela en raison de l'incapacité à établir de bons contacts pour mieux connaître et mieux se positionner sur les bons réseaux de distribution.

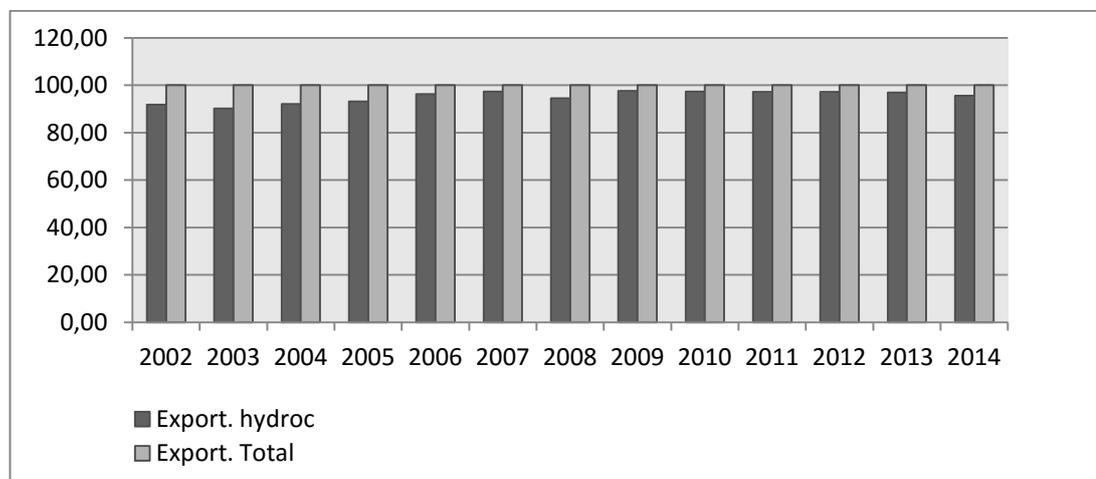
Toften(2005) a démontré empiriquement l'existence d'une relation positive et significative, entre les compétences informationnelles (obtention, traitement, interprétation et l'utilisation ainsi que leur intégration dans le processus décisionnel) et de la rentabilité de l'entreprise à l'exportation.

3. Les compétences des entreprises exportatrices algériennes : un état des lieux

Le commerce extérieur algérien est resté toujours dominé par les exportations des hydrocarbures. Et les réformes menées dans les années 1980, avaient pour objectif de modifier cette structure en cherchant sa diversification. Mais cela semble être une dure bataille à mener.

Les exportations algériennes demeurent fortement dominées par les hydrocarbures (comme en témoigne le graphique n°1), l'Algérie est toujours en faible dynamique de l'exportation, en 2008 celles-ci n'ont même pas pu atteindre les 2 % de revenus hors hydrocarbures. Elles ont apporté 1.1 milliards de dollars seulement.

Graphique N° 1 : La part des exportations hydrocarbures dans les exportations globales durant la période : 2002-2014



Source : construit à partir des rapports de la Banque d'Algérie (2002-2014).

Dans un tel contexte, il nous paraît important, voire urgent pour l'Algérie de faire émerger et développer les secteurs hors hydrocarbures, une stratégie alternative aux revenus d'hydrocarbures dans le financement du processus d'accumulation et dans la croissance de l'économie. Mais une telle stratégie ne serait couronnée du succès sans l'implication des entreprises nationales quels que soient leur secteur d'activité et leur nature juridique.

A l'heure actuelle, les entreprises algériennes continuent d'enregistrer de faibles performances à l'exportation, et cela pour de nombreuses raisons. Ces dernières peuvent être expliquées par l'existence deux sources de contraintes : les contraintes internes liées aux compétences et aux ressources des entreprises et celles qui sont inhérentes à l'environnement externe contraignant dans lequel opèrent et évoluent ces entreprises. Nous y intéresserons dans notre présente contribution à l'analyse des compétences de ces entreprises et nous en ferons une lecture de la littérature théorique et empirique existante et portant sur le rôle des compétences dans l'amélioration de la performance de l'entreprise sur les marchés d'exportation. Cela nous permettra de parvenir à proposer une lecture des compétences des entreprises algériennes à l'exportation en se focalisant davantage sur les contraintes qu'engendre le manque de celles-ci en leur sein. Cette analyse se fera évidemment à la lumière des conclusions de la littérature revue plus haut.

Nous nous appuyons principalement sur les études menées par l'Ecotec²⁶, et sur certaines conclusions tirées de notre enquête que nous avons réalisée dans l'objectif d'affiner notre analyse sur l'origine du caractère velléitaire à l'exportation des entreprises nationales (tous secteurs confondus). Cela a été fait par le biais d'un questionnaire que nous avons adressé aux entreprises ayant une activité plus au moins régulière à l'exportation. Nous analysons également les entretiens recueillis par l'Algex (Agence nationale de promotion du commerce extérieur) et l'Anexal (association nationale des exportateurs algériens) ainsi que les discours de certains responsables à l'exportation que nous avons identifiés et ciblés dans le cadre de la 24^{ème} foire de la promotion de la production nationale qui s'est tenu du 23 au 29 décembre 2015.

3.1. Les compétences stratégiques et le rôle d'engagement de l'équipe dirigeante

Bien que certains dirigeants d'entreprises algériennes soient conscients des retombées positives et des avantages indirects et surtout non-économiques qu'entraînent le

²⁶ECOtechnics, « Diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement de produits nationaux sur les marchés étrangers », Etude pour ANEXAL-NAED (SFI), février 2004, p. 6.

développement des exportations vers les pays étrangers, il n'en demeure pas moins que la plupart de ceux-ci, en dépit de leur longue expérience sur le marché locale, ils ne s'inscrivent toujours pas dans une logique de stratégie de pénétration des marchés étrangers, ils se contentent de répondre aux commandes des clients qui se manifestent en particulier dans le cadre des foires ou salons professionnels. En outre, l'absence de vision à l'exportation se manifeste entre autres par la réticence de ces dirigeants à prendre le risque d'aller trouver des débouchés à l'extérieur et des relais de croissance tant que le marché algérien leur paraît toujours pas saturé et actuellement prometteur. Il est également observé l'absence chez une forte proportion des exportateurs d'une continuité dans l'effort d'exportation. Toutefois, nos entretiens ont révélé la prise de conscience des entreprises notamment suite à l'ouverture accrue du marché national aux produits étrangers notamment européens. La forte concurrence sur le marché local les incite à réfléchir davantage sur la nécessité de conquérir les marchés extérieurs.

Autre élément concernant les compétences stratégiques, il nous paraît prématuré d'évoquer la notion de l'engagement de l'équipe dirigeante telle qu'elle employée dans la littérature plus haut. En effet, uniquement 40% des exportateurs ont, dans leur organigramme, une structure spécifique chargée de l'exportation. Cependant, cette structure est atrophiée puisque dans la quasi-totalité des cas elle se limite à une ou deux personnes (ECOtechnics, 2004, p. 9).

De plus, certains responsables de moyennes entreprises publiques et privées reconnaissent l'absence d'une réelle culture à l'exportation au sein de leur entreprise. Ils mentionnent à cet égard, l'absence de compétences managériales requises leur permettant de travailler en cohérence et mener à bien ce projet. Ils soulignent également la difficulté à réussir à impliquer l'ensemble du personnel dans cette démarche.

L'équipe dirigeante n'est donc pas complètement constituée et outillée, car celle-ci souffre de manque de compétences requises à l'exportation. En effet, les responsables confirment qu'il y a un déficit en matière de compétences qui leur permettraient de se doter d'une structure consacrée à l'exportation, ils citent notamment les domaines de la stratégie internationale, du marketing à l'exportation, du commerce international, de droit des affaires...). Cela a été d'ailleurs pointé par le directeur de la Chambre Algérienne du Commerce et d'Industrie (CACI) Mustapha Chaïb, qui reconnaît le déficit des cadres commerciaux spécialisés à l'exportation. Il mentionne que seulement quelques entreprises (à

l'instar de Cevital, Ruiba...) qui investissent dans l'acquisition et le développement de ces compétences²⁷.

Il est important d'ajouter que, le plus souvent ce sont les responsables commerciaux chargés de ventes sur marché local qui s'occupent également de l'exportation.

3.2. Les compétences productives

La majorité des entreprises ont dû adapter leurs produits pour l'exportation. Ces adaptations concernent notamment l'amélioration du conditionnement et de l'emballage, particulièrement pour ce qui concerne la langue (compétences linguistiques), ou bien la mise aux normes du pays de destination (dosages et teneur pour certains produits chimiques, renforcement de certaines parties pour les pièces mécaniques) (Ecotechnics, 2004, p. 12). Toutefois ces modifications exigent des investissements supplémentaires que pas toutes les entreprises se montrent ambitieuses de réaliser, ce qui limite la demande étrangère qu'elles peuvent effectivement satisfaire. En outre, là encore des défaillances en matière de compétences productives sont révélées, certaines entreprises confirment que leur main d'œuvre notamment celle de la fonction de la production qui n'est pas hautement qualifiée, et peu créative ont de sérieuses difficultés pour aux spécificités et préférences des acheteurs étrangers. ECOtechnics cite également la difficulté de répondre complètement aux spécifications de qualité et aux normes de conditionnement.

L'ancien directeur général de l'Algex M. Benini a souligné la nécessité de la mise à niveau de ces entreprises aux standards internationaux. Cela le permettra de se mettre en conformité avec les exigences internationales notamment en matière d'emballage et de conditionnement. Il cite à ce sujet l'exemple des exportateurs algériens de l'agroalimentaire qui peinent à adopter les standards internationaux notamment en matière de transformation ou d'emballage. Le manque de ce type de compétences se conjugue avec la faible performance de ces exportateurs sur les marchés étrangers. Ces derniers n'ont jamais pu atteindre les contingents fixés par l'accord de l'Union Européenne.

Il est ainsi important de souligner qu'en aucun cas n'est cité l'effort de l'entreprise exportatrice à développer un produit nouveau et destiné spécifiquement au marché à l'exportation. Cela explique en partie la faible performance de nos entreprises sur les marchés étrangers et leur difficulté à les pénétrer.

²⁷ L'Exportateur, « Le salon : Djazaïr Export », *Revue de l'association nationale des Exportateurs Algériens*, 3eme trimestre, 2012-N°7, p. 26.

3.3. Les compétences informationnelles

Ces compétences constituent l'une des contraintes qui pèsent sur les exportateurs algériens. D'ailleurs interrogés sur ce point certains responsables confirment le problème de manque d'informations et de connaissances sur les marchés étrangers.

En dépit de recours à diverses sources d'informations notamment les organismes de soutien à l'export, les entreprises exportatrices demeurent insatisfaites vu que l'information recherchée ne peut être pas fournie par ces structures, et si l'information existe elle n'est pas actualisée.

De plus, la majorité des exportateurs algériens ne s'inscrit pas dans une démarche structurée permettant de mobiliser les compétences confirmées afin de tisser des contacts intéressants, qui permettent l'accès à des informations pertinentes pour pénétrer un marché à l'exportation (ECOtechnics, 2004). La méconnaissance des circuits de distribution étrangers, la difficulté à identifier les réseaux de distribution locaux et à connaître les dispositions adoptées et la réglementation en vigueur dans le pays ciblé à l'exportation, sont des éléments qui révèlent le manque d'importance accordée par ces entreprises au développement des compétences informationnelles.

En outre, concernant l'obtention d'informations, le plus souvent les entreprises exportatrices se contentent de participer aux manifestations commerciales pour avoir une appréciation sur les clients étrangers, néanmoins leur effort de prospection n'est ensuite pas complété d'un suivi qui tiendra compte des conclusions sur les conditions d'accès à ces marchés ainsi que les actions qu'il faut y entreprendre. Une autre défaillance en matière de compétences informationnelles et qui affecte directement la compétitivité des exportateurs algériens est liée au manque d'informations sur les prix pratiqués dans le marché de destination (ECOtechnics, 2004, p. 15). Cela témoigne également que les entreprises ne sont toujours pas outillées pour accéder à des informations nécessaires et utiles leur permettant d'asseoir une politique marketing judicieuse et cohérente sur les marchés d'exportation.

Notre enquête a aussi soulevé les contraintes liées aux compétences linguistiques au niveau des entreprises exportatrices répondantes. Souvent ces dernières s'abstiennent de procéder au recrutement des locuteurs natifs ou de recourir aux interprètes ou encore à des traducteurs professionnels. L'absence des cadres ayant une bonne maîtrise opérationnelle des langues étrangères dans le milieu professionnel et le monde des affaires entrave le développement de l'activité de l'export. En effet, c'est la maîtrise des langues qui permet de

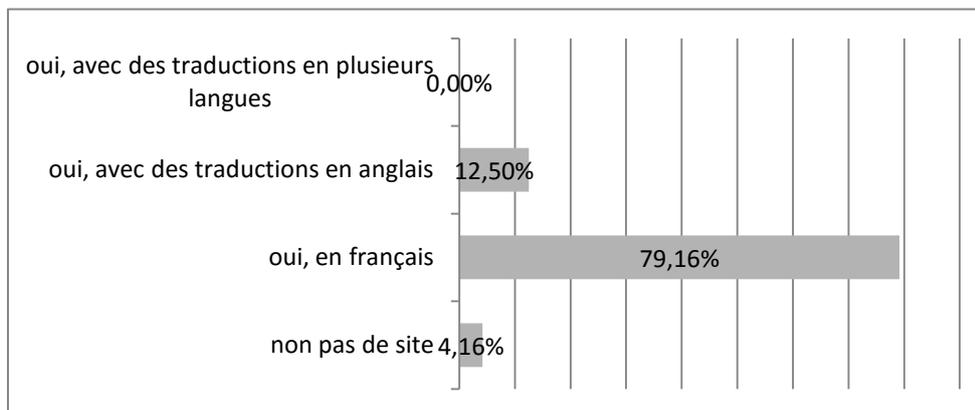
recevoir de meilleures informations sur l'environnement commercial ainsi que de nouvelles idées de production, de marketing et de circuits commerciaux.

3.4. Les compétences marketing

Ces compétences ne sont toujours pas suffisamment valorisées au sein de la majorité des entreprises exportatrices. C'est ce que montrent en tout cas les éléments cités plus haut concernant les adaptations des produits à l'exportation. Dans le domaine du marketing, nombreuses contraintes persistent encore. La conception ou même l'adaptation de l'emballage aux spécificités de la demande étrangère demeure l'une des contraintes à l'exportation.

De plus, en termes de publicité et de la promotion des produits à l'exportation, les résultats de notre enquête montrent que le recours à l'internet pour valoriser leurs savoir-faire n'est que relativement développé au sein des entreprises interrogées. En effet, la plupart des entreprises qui ont répondu à cette question (91.66 %) disposent d'un site internet en français. Mais seulement 12.5 % d'entre elles ont un site en français traduit en anglais ce qui limite la visibilité de l'entreprise et la valorisation de son savoir-faire. Cet outil est loin d'être structurant, il n'est guère considéré comme un investissement réalisé par les entreprises pour communiquer leurs clients étrangers.

Figure n°1 : Les résultats relatifs à la présence sur internet des entreprises interrogées



Source : Enquête auprès des entreprises sélectionnées.

Ainsi, souvent les entreprises exportatrices se contentent d'offrir le même produit que celui vendu sur le marché local, sans chercher à le différencier voire même à anticiper l'évolution de la demande étrangère et d'y proposer une offre adaptée.

Nous pouvons donc récapituler les éléments développés plus haut et qui expliquent en partie la faible performance des entreprises algériennes à l'export, à travers la figure suivante :

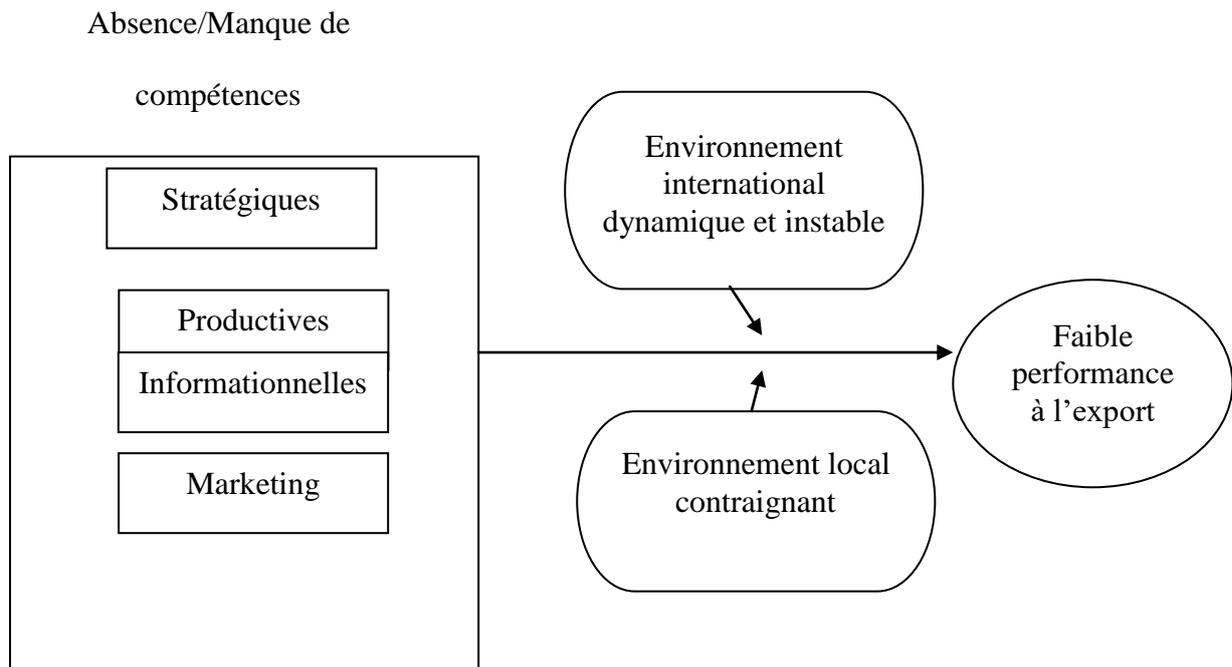


Figure n°2: Les facteurs explicatifs de faible performance des entreprises algériennes sur les marchés d'exportation

Conclusion et discussion

De ce qui précède, nous retenons l'importance des compétences dans l'amélioration de la performance des entreprises sur les marchés de l'exportation. Pénétrer un marché étranger exige la possession de celles-ci, les travaux théoriques et empiriques ont démontré et mis en évidence l'existence de relation significative et positive entre le succès à l'exportation, la mobilisation et la coordination de ces compétences.

Dans un contexte de concurrence mondiale de plus en plus rude, les entreprises sont obligées de détenir un avantage concurrentiel soutenable et difficilement imitable afin de réussir la pénétration des marchés étrangers. Toutefois, construire un avantage concurrentiel sur ces marchés nécessite au préalable l'acquisition et le développement des compétences requises à l'exportation, telles qu'elles sont présentées dans la littérature.

L'examen et l'analyse des entreprises algériennes qui se sont engagées dans la démarche d'exportation révèle les défaillances qui persistent concernant la disponibilité des principales compétences requises à l'export. Il s'agit essentiellement des compétences stratégiques, des compétences productives, des compétences informationnelles et des compétences marketing.

Face à cette situation, l'effort des entreprises en matière de capture de ces actifs sur le marché du travail est déterminant. De même que leur capacité à développer des relations

solides et à travailler en collaboration avec des centres universitaires ou autres structures de recherche est d'un intérêt majeur. Cela leur permettrait d'accéder à des compétences distinctives ; facteurs clés du succès sur les marchés de l'exportation. Ainsi, l'accompagnement des organismes chargés de la promotion des exportations nationales devraient s'impliquer davantage dans l'appui de ces entreprises dans leur démarche exportatrice en particulier pour surmonter les contraintes de manque d'informations sur les marchés qu'elles souhaitent cibler.

L'analyse des entreprises à travers ces compétences nous ouvrent également de nouvelles pistes sur lesquelles il serait encore plus intéressant d'orienter les recherches futures. Celles-ci devraient se centrer davantage sur l'étude des causes de manque de compétences nécessaires pour le développement international des entreprises algériennes notamment les PME. Il serait également intéressant de prendre en compte l'hétérogénéité des entreprises et leur évolution dans le temps. Cela permettrait d'apprendre plus sur leurs motivations, et les facteurs qui contribuent à leur développement sur les marchés étrangers, ainsi que leur processus d'apprentissage et leurs efforts en matière de gestion des risques et des barrières rencontrés.

Bibliographie :

- Andersen O., « On the internationalization process of firms: A critical analysis ». *Journal of International Business Studies*, V 24 n°2, 1993, pp. 209-231.
- Cavusgil, S.T., & Zou, S., « Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures », *Journal of Marketing*, 1994, V 58, pp. 1-21.
- ECOtechnics, « Diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement de produits nationaux sur les marchés étrangers », Etude pour ANEXAL-NAED (SFI), février 2004.
- Freel Mark S, « Patterns of innovation and skills in small firms », [*Technovation*, V25, n° 2](#), February 2005, pp. 123-134.
- Julien, P.E., & Ramangalahy, C., « Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of The Impact of Their Export Information Search and Competencies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, V 27 n°3, pp. 227-245.
- Karsaklian . É., « Internationalisation d'entreprise », Dunod, Paris, 2009, 233 pages.

- L'Exportateur, « Le salon : Djazaïr Export », *Revue de l'association nationale des Exportateurs Algériens*, 3eme trimestre, 2012-N°7, pp. 3-45.
- Manolova T.-S, Brush C.-G, Edelman L.-F, Greene P.-G, « Internationalization of small firms : Personal factor revisited », *International Small Business Journal*, 2002, V 20, n°1, pp 9-31
- Morgan, N.A., Kaleka, A., & Katsikeas, C.S. « Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment » *Journal of Marketing*, 2004, V68, n°1, pp. 90- 108.
- Pantin F., « La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante le cas d'une moyenne entreprise française », *Management & Avenir* V 2, n° 2, 2004, pp. 119-139.
- PANTIN F., « Pour une approche compréhensive du processus d'internationalisation des PME : Analyse du rôle des compétences de l'équipe dirigeante », Actes de la XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble, juin 2009.
-
- Ripollés M, Andreu B., « International new ventures as “small multinationals”: the importance of marketing capabilities », *Journal of World Business* 2012, V 47, n° 2, pp. 277-287.
- Toften, K., « The influence of export information use on export knowledge and performance: Some empirical evidence. *Marketing Intelligence and Planning*, 2005, V 23, n°2, pp. 200-219.

La gestion de la ressource humaine face aux exigences du service public de soins Cas d'un hôpital public algérien

BOUGHENEM Farida

Maitre assistante A, université Mouloud Mammeri, Faculté des sciences économiques,
commerciales et des sciences de gestion.

Membre du laboratoire LAREMO

(laboratoire de recherche en management des organisations)

faridaboughanem@yahoo.fr

SOUKI Hakima

Maitre assistante A, université Mouloud Mammeri, Faculté des sciences économiques,
commerciales et des sciences de gestion

Membre du laboratoire LAREMO

(laboratoire de recherche en management des organisations)

souki_hakima@yahoo.fr

Résumé

L'amélioration de la qualité des soins constitue un objectif essentiel des organisations hospitalières. Cette exigence de qualité s'impose car elle met en jeu la vie humaine. De ce fait, on assiste à la variabilité des pratiques de soins, la multiplicité des techniques, des innovations et des connaissances nouvelles. Khatri et Baveja et alii (2006) affirment que si de nombreuses actions ont été entreprises dans de nombreux pays, sur les médicaments, le matériel et les procédures pour améliorer la qualité des soins, cette dernière est en deçà des espérances. Ces deux auteurs suggèrent une amélioration des pratiques de management des ressources humaines dans les établissements étant donné que le personnel joue un rôle primordial dans la délivrance des soins. La politique de gestion des ressources humaines, dans la sphère publique, est souvent jugée comme peu innovante et pas dynamique ; et ce, alors même que nombreux sont les experts qui affirment que la réforme de l'Etat et la qualité du service public passent par la mise en place d'une gestion des ressources humaines stimulante, efficace et motivante pour les agents publics.

Cet article a pour objectif de mettre l'accent sur le rôle fondamental sinon capital de la gestion des ressources humaines dans le fonctionnement des institutions hospitalières. L'enquête que nous avons menée au niveau du CHU de Tizi Ouzou vise à établir l'état des lieux des pratiques liées à la ressource humaine et leur impact sur la qualité du service public de soins en Algérie.

Mots clés : service public, organisation hospitalière, ressource humaine, qualité des soins

ملخص

يعتبر تحسين نوعية الخدمة الصحية الهدف الرئيسي للمنظمات الإستشفائية لأنها عنصر ضروري في حياة الإنسان. لذلك يعرف هذا القطاع تباين في الممارسات الصحية، تعدد التقنيات و الابتكارات و المعارف الجديدة. أكد خاطري و بافيجا وآخرون (2006) أن على الرغم من الإجراءات العديدة المتخذة في العديد من البلدان فيما يخص الأدوية، المعدات و الإجراءات لتحسين جودة الخدمة الصحية، إلا أن التوقعات لم تتحقق. يقترح كلا المؤلفين تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لأن للموظفين دورا رئيسيا في تقديم الرعاية الصحية. غالبا ما يحكم على سياسة تسيير الموارد البشرية في المجال العام على أنها قليلة الابتكار و الديناميكية. العديد من الخبراء أكدوا أن تحقيق إصلاح الدولة و نوعية الخدمة العامة يتم عبر تسيير الموارد البشرية بطريقة محفزة و فعالة.

هذا المقال يهدف إلى تسليط الضوء على الدور الرئيسي لتسيير الموارد البشرية في آلية المؤسسات الإستشفائية. هدف الدراسة التي أجريناها في المستشفى الجامعي لتيزي وزو هو تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية و تأثيرها على جودة الخدمة الصحية العامة في الجزائر.
كلمات البحث: الخدمة العامة، للمنظمات الإستشفائية، الموارد البشرية، جودة الرعاية

Introduction

Il est souvent évoqué, à partir des années 50, que le service public est en crise. Le service des soins n'échappe pas à cet état de fait. Face à ce bouleversement, de nombreux pays ont déjà entamé la réforme de leur système de santé pour l'adapter à une transition plurielle qui se traduit par la réduction de la mortalité, le recul de la fécondité, la montée des besoins nouveaux en matière de santé, l'amélioration des techniques de soins. Cela n'est pas sans conséquences sur les coûts et la qualité des soins ainsi que leur accessibilité. En effet, à la rigueur budgétaire qu'a subit le secteur de la santé à l'instar des autres secteurs publics, s'ajoutent la baisse des salaires des personnels de santé et la compression d'effectifs. Ces pratiques peuvent mettre en péril la mission même du service public de soins à savoir offrir à tous les usagers un service de soins permanent et de qualité. Quels sont les indicateurs permettant de mesurer la qualité des soins dans un établissement de santé?

Pour répondre aux impératifs de l'efficacité économique du service public, les pratiques de management de la ressource humaine jouent un rôle primordial. Or la politique de gestion des ressources humaines, dans la sphère publique, est souvent jugée comme peu innovante et peu dynamique ; et ce, alors même que nombreux sont les experts qui affirment que la réforme de l'État et la qualité du service public passent par la mise en place d'une gestion des ressources humaines stimulante, efficace et motivante pour les agents publics. Est-ce que la gestion de la ressource humaine au sein CHU de Tizi-Ouzou, objet de notre étude, répond elle à ces impératifs pour porter une appréciation sur la qualité des soins prodigués ?

Pour répondre à ces questions nous avons structuré notre travail comme suit : dans un premier temps nous allons définir le concept du service public sous toutes ses acceptions, ensuite nous nous intéresserons au service public de soins ainsi que les indicateurs permettant d'en mesurer la qualité. Dans un second temps, en présentant brièvement les pratiques de gestion de ressource humaine dans le secteur public, nous identifierons, au niveau du CHU de Tizi-Ouzou, celles qui ont le plus fort impact sur la qualité des soins.

1. Le service public en question

La notion du service public a des significations qui varient selon les circonstances et selon l'utilisateur (juristes, économistes et sociologues). Cela fait du service public un concept polysémique. Chevalier J observe que « le service public est saturé de significations multiples qui se superposent, s'entrecroisent, renvient les unes aux autres » (1994, p3)

1.1. Service public : multiplicité de conception

Le service public ou le service d'intérêt général peut être conçu de deux manières : fonctionnelle ou organique. La première met l'accent sur les objectifs, les missions et les finalités du service public alors que la seconde s'intéresse à l'entité publique qui rend le service. Par ailleurs, trois grandes approches sont utilisées pour expliciter la notion du service public. L'approche juridique rattache le service public à trois principes : l'égalité, la continuité et l'adaptabilité. Ces principes dénommés la « loi de Rolland » du nom du juriste Louis Rolland qui les a formalisés signifient que tout service public est tenu de fonctionner de manière continue, accessible à tout le monde et modifiable selon l'évolution des attentes et des besoins des usagers.

Les défenseurs de l'instauration du service public considèrent l'action publique comme supérieure à l'action privée dans la mesure où elle est entièrement tournée vers la satisfaction des besoins du collectif sans aucune volonté de faire du profit. Dans ce cadre Bauby (2011)

affirme que l'action de l'État est la plus efficace socialement en raison de son accessibilité, la recherche de la maîtrise des coûts et la satisfaction des intérêts des administrés sans aucune distinction. Quant à l'approche économique, elle met en exergue la défaillance et l'imperfection du marché concernant la production d'un certain bien notamment les grands réseaux d'infrastructure. Les mécanismes du marché en l'occurrence les règles d'échanges et de formation des prix ne peuvent jouer, compte tenu de la nature de certains biens. En effet, les lois du marché sont inadaptées : aux produits nécessitant des financements considérables pas forcément rentables à court terme et à la préservation d'un bien pas toujours aisément valorisable. Dans ce cadre, on assiste à l'apparition de nouvelles pratiques et structures de marché à savoir les externalités positives et négatives, le monopole naturel, l'effet du « club »²⁸... L'approche politique vise à concilier efficacité économique et sociale qui s'inscrit dans un modèle de société donné. Ce modèle se forge dans un rapport de force entre militants, syndicats, usagers, politiques et contexte socioéconomique.

Parmi une large panoplie de service public, nous nous sommes intéressées à un service essentiel qui est « la santé » du fait qu'il met en jeu la vie humaine.

1.2. La particularité des services sociaux

Par services sociaux, on entend les services de santé, la protection sociale et d'autres services essentiels effectués directement à la personne tels que l'endettement, toxicomanie, rupture familiale, réinsertion professionnelle.

Dans un rapport établi par la communauté européenne (2006), les services sociaux occupent une place spécifique comme pilier de la société et de l'économie. De ce fait, ils répondent à des caractéristiques organisationnelles de types : principe de solidarité, caractère personnalisé du service, absence du but lucratif, recours au bénévolat, relation asymétrique entre le prestataire et le bénéficiaire du dit service.

Selon le même rapport, les exigences d'intérêt public sont vécues plus intensément dans le domaine de la santé : assurer l'égalité la plus complète possible entre les individus, et la nécessité du pilotage public pour encadrer, orienter l'activité des soins et organiser la répartition de cette activité.

Parmi les missions du service public que les établissements de santé sont appelés à assurer sont : la permanence des soins, la prise en charge des soins palliatifs, l'enseignement et la recherche médicale, l'éducation à la prévention, la lutte contre l'exclusion sociale... Cependant ces spécificités ne font pas du secteur de la santé une activité à l'abri d'une difficulté ou d'une crise.

1.3. Service public de santé en crise : quels effets sur la qualité des soins?

La crise du service public en général et le service des soins en particulier se traduit par une demande sociale de plus en plus forte et des finances publiques de plus en plus fragiles. Dans les domaines de la santé et de l'éducation, on voit bien que l'augmentation du nombre de chômeurs va mettre en avant des besoins sociaux très importants. La crise amène les tenants du libéralisme à s'attaquer à tous les échanges non marchands, et à les soumettre à la loi du marché. Ils défendent l'idée du retrait de l'État de tout rôle économique et social avec le risque d'une dégradation de la vie quotidienne des millions de personnes. Le secteur de la santé est dans la ligne de mire de décideurs politiques confrontés à la nécessité d'efforts budgétaires sans précédent. Dans un rapport annuel de l'OCDE (2011) intitulé « [Redresser les finances publiques](#) », la moitié des pays de l'OCDE ont, en effet, indiqué que le secteur de la santé serait, à des degrés divers, affecté par les plans d'assainissement des finances publiques. Est-ce que cela signifie nécessairement et invariablement une dégradation de la qualité du

²⁸ Appelé également effet de réseau, effet de club résulte de la nécessité d'augmenter le nombre d'utilisateurs d'un service donné pour augmenter son utilité

service public de la santé ? La réponse est oui, si le secteur de la santé garde le même mode de fonctionnement. Des réformes structurelles²⁹ doivent permettre de réconcilier préservation de la qualité de service public et assainissement des finances publiques. Ces réformes comprennent, par exemple, l'amélioration de l'efficacité des services publics et la recherche déterminée et systématique de sources d'efficience au sein de l'administration et des prestataires de service public. Mais la plupart des pays ont fait des efforts pour réduire les dépenses de santé :

- Plusieurs pays ont tenté d'agir sur l'offre de soins et de médicaments, et notamment sur son coût, en cherchant à réduire la « facture médicaments » (La Grèce, l'Irlande, l'Italie, l'Espagne et le Portugal) ;

- Puisque le coût de la main d'œuvre représente en moyenne 70% des dépenses totales de santé, plusieurs pays ont imposé des baisses de salaires du personnel de santé, de 15% en Grèce, de 10% en République tchèque, de 5 à 10% en Irlande et de 5% en Espagne. Parallèlement, les pays les plus touchés par la crise ont réduit le nombre de salariés dans le secteur. En Espagne, par exemple, seulement 1 départ sur 10 est remplacé dans le secteur public de la santé. Les diminutions de salaires et les réductions drastiques des effectifs risquent d'affecter l'attractivité du secteur de la santé alors même que les besoins en personnel qualifié ne cessent de croître ;

- Certains pays ont adopté des réformes profondes et « structurelles » des systèmes de santé afin de contrecarrer la crise de financement. Par exemple, l'Irlande a organisé la fusion de plusieurs administrations de santé, la Grèce, celle de multiples caisses d'assurance maladie, solution préconisée depuis plusieurs années par l'OCDE. Le Portugal et la Grèce ont fusionné des hôpitaux afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des soins hospitaliers. L'Espagne et le Portugal ont organisé un système central d'achat pour obtenir de meilleurs prix sur les biens médicaux et ont systématisé la délivrance de génériques. En Espagne, la part de ces derniers dans les ventes de médicaments est passée de 22% en volume en 2008 à 39% en 2011.

A présent, nous nous intéressons à la qualité des soins en Algérie, mais avant cela nous allons mettre en lumière le concept de la qualité du service santé.

2. La qualité du service de santé

La définition et la mesure de la qualité des soins sont une démarche fondamentale si l'on veut améliorer le système de santé. Selon l'OMS (1993), certains pays disposent du meilleur système de santé au monde, mais sont en retard sur l'étude de la qualité de soins. Il n'existe pas à l'heure actuelle de système d'information permanent sur la qualité et la sécurité des soins, les données demeurent partielles, parfois contradictoires et difficilement accessibles.

2.1. Qu'est-ce que la qualité des soins?

Il existe de nombreuses définitions qui permettent de mesurer et de décrire la qualité en termes clairs. En effet, la définition de la qualité des soins a évolué au cours de deux dernières décennies en intégrant les points de vue des différents acteurs, celui des patients en particulier. La qualité est donc une notion multidimensionnelle.

Donabedian (1988, p1744) s'intéresse à la qualité des soins qui « maximisent le bien-être des patients après avoir pris en compte le rapport bénéfice/risque à chaque étape du processus de soins ».

²⁹ « Les réformes structurelles consiste à modifier les arbitrages et les politiques économiques en changeant les institutions qui leur sont sous jacentes » Benassy-quéré et al, 2009, p40

L'Institut de médecine des Etats-Unis (IOM) a donné une définition, la plus largement employée, qui considère la qualité comme « la capacité des services de santé destinés aux individus et aux populations d'augmenter la probabilité d'atteindre les résultats de santé souhaités, en conformité avec les connaissances professionnelles du moment » (2001, p2). Cette définition est favorisée grâce à sa flexibilité et à son adaptabilité à des contextes différents. Elle regroupe l'éventail de services qui touchent la santé, y compris les maladies mentales et s'applique à tous les types de fournisseurs de soins (médecins, infirmiers, paramédicaux...) et d'établissements (hôpital, maison de repos, domicile).

La qualité est ainsi appréhendée d'une part, par l'amélioration de la qualité des soins fournis par les professionnels de santé, d'autre part, par l'attention qui doit être prêtée à la qualité du soin à travers le système entier.

En outre, la qualité résulte de différentes exigences : celles du patient, celles du médecin et celles de l'environnement. Pour pouvoir l'apprécier il paraît indispensable de la mesurer.

2.2. La mesure de la qualité du service santé

La qualité peut être abordée de façon positive : qualité existante et son amélioration ou d'une façon négative par la non-qualité : ses conséquences et sa nécessaire réduction.

La *Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations* (JCAHO) a défini en 1991 les différentes composantes de la qualité des soins et des services qui sont regroupées dans cinq catégories : efficacité, sécurité, réactivité, accès et efficience. Ces dimensions englobent souvent une série d'autres dimensions parfois nommées différemment selon les cadres, telles que la pertinence, la ponctualité l'aptitude (patient), la continuité, la satisfaction, la compétence technique, etc.

Outre les différentes dimensions de la qualité des soins, son appréciation distingue trois domaines pouvant se baser sur des mesures relatives à la structure de soins, aux procédures de soins ou aux résultats finaux (Donabedian, 1988). La qualité des structures s'intéresse aux ressources employées (humaines et matérielles), notamment aux normes des établissements et des équipements. La qualité du processus de soins est centrée sur l'interaction entre les professionnels de santé et les patients. La qualité des résultats présentent des données ou des témoignages en termes d'amélioration de l'état de santé des patients.

Une évaluation entière de la qualité des soins doit comprendre ces trois types de mesure puisqu'ils considèrent différents aspects complémentaires pour donner une vision complète. Néanmoins, la qualité des résultats est le plus précis et le plus important indicateur de la qualité des soins, mais souvent impossible en raison de difficultés techniques ou de délais d'observation trop longs.

Cependant, les trois dimensions de la qualité (structure, processus et résultats) peuvent être appréhendées au travers d'indicateurs qui permettent les comparaisons malgré l'hétérogénéité des systèmes de santé et la disparité entre pays.

2.3. Les indicateurs de mesure de la qualité des soins

Pour Lawrence (1997), un indicateur de qualité est un élément mesurant la performance de la pratique médicale. Il fournit une preuve de la pertinence dans l'évaluation de la qualité des soins dispensés.

En 1999, une étude menée par l'agence nationale d'accréditation et d'évaluation en santé portant sur l'évaluation de la qualité des soins a dégagé certains indicateurs qui fournissent une certaine estimation de la performance globale d'un système de santé d'un pays et permettent également des comparaisons entre les États, les systèmes de santé, les régions. Citons quelques-uns d'entre eux, à titre indicatif :

- indicateurs structurels : densité médicale et nombre de patients par médecin ;
- indicateurs économiques : dépenses de santé par habitant ;

- indicateurs de résultats : mortalité et morbidité globale, obstétricale, néonatale, liées à certaines pathologies ; espérance de vie, etc. Par ailleurs, La qualité des résultats au sein des établissements de santé peut être appréciée en termes de guérison, séquelles, durée des séjours hospitaliers, mauvaise santé et complications liées à la maladie ou au traitement, événements indésirables ; prescriptions inappropriées ; interventions injustifiées ; hospitalisations non justifiées ; défauts du circuit des médicaments ; non-adéquation du nombre de patients aux nombre de lits d'hospitalisation, etc.

En dépit du foisonnement des indicateurs de mesure, la démarche qualité peut être freinée ou favorisée par de certains facteurs.

2.4. Obstacles et facteurs favorisant la démarche qualité

De nombreux obstacles freinent l'implémentation de la démarche qualité dans le service de santé (Lafont, 1997 ; Goupy, 1980). Ils sont d'ordre culturel, psychologique, sociologique et juridique. Les principaux obstacles décrits sont :

- difficultés théoriques : les critères et les méthodes d'évaluation choisis ne sont pas forcément représentatifs de la qualité des soins, manque de temps, manque de culture en évaluation ;
- difficultés techniques : absence de dossier clinique utilisable, insuffisance de moyens (secrétariat, financements, etc.), absence de culture critique par rapport à sa propre pratique ;
- difficultés politiques : elles sont essentiellement dues au fait que les professionnels acceptent mal une remise en cause de leur pratique et de leur autonomie et n'en voient guère l'intérêt.

Les éléments nécessaires pour implémenter une amélioration systématique de la qualité des soins sont des ressources suffisantes et disponibles et une attitude positive des médecins, des politiciens et des enseignants de médecine vis-à-vis des méthodes d'amélioration de la qualité. En Algérie, il existe un certain nombre d'indicateurs qui peuvent nous renseigner sur la qualité ou la non qualité des soins. Nous les présentons dans ce qui suit.

3. Les indicateurs de la qualité des soins en Algérie

La santé est un droit universel fondamental et une ressource majeure permettant le développement social, économique et individuel. L'article 54 de la constitution stipule que « tous les citoyens ont droit à la protection de leur santé. L'Etat assure la prévention et la lutte contre les maladies épidémiques et endémiques ». La santé est, certes, un droit, mais la qualité de ce service est-elle une préoccupation des autorités concernées ?

3.1. Indicateurs de résultats

Nous constatons à partir du tableau suivant, que les principaux indicateurs qui nous renseignent sur l'état de santé des algériens sont en nette amélioration. L'espérance de vie à la naissance s'est amélioré (elle est passée de 72 ans à 76 ans entre 1999 et 2010) et le taux de mortalité des enfants a baissé considérablement (de 180 ‰ à 26 ‰ en 50 ans).

Tableau 1: Données démographiques

	1962	1999	2007	2010	2012
Population générale (millions)	10,40	29,7	34,1	34,1	37,2
Esperance de vie à la naissance	47	72	75,7	76,2	
Risque de décès maternel au cours d'une vie		0,75 (1990)	0,25	0,26	0,26
Taux de mortalité infantile (pour 1000 habitants)	180	36,9	30,7	27,4	25,8

Source : MSPRH

3.2. Indicateurs structurels

En retraçant l'évolution de la couverture en médecin, pharmacien et personnel paramédical (tableau 2), nous constatons qu'elle est en nette amélioration. On a recensé un médecin pour 640 individus en 2010 (156 médecins pour 100 000 hab.), un dentiste pour 3093 personnes (32 dentistes pour 100 000 hab.) et un pharmacien pour 3963 individus. Cependant, ces chiffres cachent les disparités qui existent sur le plan géographique et des spécialités. En effet, on enregistre une insuffisance en praticiens spécialistes et en paramédicaux dans de nombreuses Wilayas des Hauts plateaux et du Sud. Cette situation affecte la qualité des soins de certaines régions et dégage des écarts de satisfaction.

Tableau 2: Couverture en personnels médical et paramédical

Année	Médecin généraliste	Médecin spécialiste	Chirurgie Dentiste	Pharmacien	Paramédical
1962	1 pour 25 643		1/72 848	1/ 41 667	1/2979
1999	1/1750	1/3594	1/3752	1/6134	1/346
2009	1/1457	1/2052	1/3241	1/4492	1/370
2010	1/640		1/3093	1/3962	

Source : MSPRH

Si on compare ces données à ceux des pays ayant le même niveau de développement durant la même période, l'Egypte a une meilleure couverture en personnels médical et paramédical (283 médecins pour 100 000 habitants et 353 infirmiers pour le même nombre), la Tunisie et le Maroc, quant à eux, ont une faible couverture comparativement à l'Algérie : 122 médecins pour 100 000 habitants et 328 infirmiers pour 100 000 habitants en Tunisie, le Maroc réalise de faibles performances, 62 médecins et 89 infirmiers pour 100 000 habitants (données OCDE, 2014).

Concernant les infrastructures de soins qui constituent une dimension de la qualité, les données suivantes traduisent une très faible augmentation du nombre des établissements de soins publics malgré l'augmentation de la population. Le nombre de lits par habitants reste faible (1 lit pour 576 habitants) créant, ainsi, une inadéquation entre l'offre et les besoins des usagers (tableau 3). La mauvaise qualité des soins, dans ce cas, est appréciée par les délais trop longs pour l'accès aux soins.

Tableau 3: Les infrastructures sanitaires publique et privée

	2008		2009		2010	
	nombre	Nombre de lit	nombre	Nombre de lit	nombre	Nombre de lit
Infrastructure publique	265	60532	271	61690	276	61779
Infrastructure privée	2000	2005	2010	2013		
	77	203	308	381		

Source : MSPRH

3.3. Indicateurs économiques

Lors d'une enquête que nous avons effectuée au sein du CHU de Tizi-Ouzou, nous avons constaté que cette organisation manque considérablement de moyens qu'ils soient matériels ou humains. Cela dit, le budget affecté au secteur de la santé en Algérie ne représente que 4,5% du PIB en 2012, un chiffre inférieur à la moyenne africaine qui s'élève à 5,9% en 2011 (voir le tableau 4)

Tableau 4 : Budget de la santé

	1970	2003-2007	2008	2011	2012
Budget de la santé (% PIB)	4	2,5	3,06	3,61	4,41

Source : Ministère des finances

Le tableau 5 montre que le Maroc et la Tunisie consacrent respectivement 6 % et 6,5% du PIB en 2011.

Tableau 5 : Dépenses de santé en % du PIB (2011)

Égypte	Maroc	Tunisie	Moyenne Afrique
4,5	6	6,5	5,9

Source : OCDE, 2014

Mais en faisant une comparaison en terme absolu, nous constatons que l'Algérie réserve 224,8 \$ au taux de change moyen par habitant, une somme plus élevée que celle consacrée par l'Égypte (105\$ par habitant) et celle du Maroc (185,9 \$ par habitant). Une autre différence distingue l'Algérie de ses voisins à savoir les dépenses totales par secteur (public ou privé). En Algérie, le secteur public se taille la part de lion (80,8% de l'ensemble des dépenses totales) contre 34,3% au Maroc, 40,5% en Egypte et 55,1% en Tunisie (OCDE, 2014). Cet état de fait, montre que les soins sont davantage accessibles par toutes les tranches de la société que dans les pays du benchmark. Cependant, la question de la qualité des soins reste posée. L'étude faite par le forum économique mondial (tableau 6) classe l'Algérie au rang de 101^{ème} sur 122, l'accès aux soins au rang 74^{ème} ce qui peut altérer son bien être et par ricochet sa performance économique.

Tableau 6 : Classement de l'Algérie par les indicateurs du bien être

Indicateur	Rang/122
Stress (% des personnes interrogées)	38
Dépression (% des personnes interrogées)	97
Accès à l'eau, santé et hygiène	70
Qualité des soins	101
Accès aux soins	74

Source : WEF (2014)

4. La gestion de la ressource humaine : pilier de la qualité des soins

La gestion des ressources humaines est un des piliers du management hospitalier car elle a un retentissement immédiat sur : la qualité des soins, la satisfaction des patients, la sérénité des personnels et l'efficacité globale de l'institution hospitalière en tant que composante significative des coûts.

Le domaine de la ressource humaine est vaste et chaque étape doit faire l'objet d'une attention particulière de la part des responsables hospitaliers : le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération, etc. L'implantation de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines afin de la moderniser est tributaire de plusieurs exigences à satisfaire au préalable. Parmi ces exigences, il y a le climat social et les conditions du travail, le salaire, l'évaluation, la carrière et la formation.

Avant de discuter les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau du CHU de Tizi-Ouzou, nous allons présenter les particularités de la ressource humaine publique et en particulier la ressource humaine hospitalière.

4.1. La GRH dans les administrations publiques et hospitalières: essai de rapprochement de la GRH privée

La gestion de la ressource humaine dans les administrations publiques est un enjeu majeur pour améliorer la qualité du service public. En effet, l'Etat est le premier employeur, le nombre de fonctionnaires en Algérie, est d'environ 2 millions de personnes en 2011 dont

86% sont permanents (la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP)). Ces chiffres illustrent parfaitement l'intérêt que nous portons à la ressource humaine publique. La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste (Chemela-Lafay et al. 2006). Cependant, la GRH publique en l'occurrence la ressource humaine hospitalière fait face à plusieurs contraintes pour répondre à la demande de la population en service public.

Parmi les contraintes rencontrées pour gérer la ressource humaine dans le secteur public, nous pouvons énumérer les suivantes :

- La fonction publique a longtemps adopté une gestion centralisée et administrative en application de normes et de procédures impersonnelles. Ainsi, les gestionnaires sont confrontés aux multiples normes codifiant leurs orientations, ce qui est source de rigidité.
- La multiplicité des statuts particuliers a un effet sur les comportements et la culture du personnel. De ce fait, la logique des grades et de l'ancienneté l'emporte sur les compétences et les résultats.
- La ressource humaine est mal planifiée et les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont très peu utilisés. Par conséquent, certaines compétences peuvent être inadaptées aux postes occupés, ce qui est source de déséquilibre et d'inefficacité.
- La complexité de la gestion de la ressource humaine publique est illustrée davantage dans les institutions hospitalières où la multiplicité des statuts est légion. Malgré l'existence d'une hiérarchie qui définit les tâches allouées à chaque corps de métier, dans les faits l'exercice des activités est peu hiérarchisé. En effet, plusieurs tâches sont revendiquées par des agents aux métiers différents. La dilution des tâches de chaque agent au sein de l'hôpital et la recherche permanente de l'information sont à l'origine du phénomène d'incluse utilisé par le psychiatre Tellenbach en 1979. Ce dernier désigne le sentiment d'une personne débordée par son travail vu la masse des tâches à accomplir compte tenu de l'insuffisance du temps.
- La difficulté de coordination des différentes organisations du travail (travail du corps médical, paramédical et administratif). Vouloir gérer de la même manière la ressource humaine hospitalière fortement hétérogène s'avère réducteur de la complexité de l'organisation des établissements de santé.

A ces contraintes humaines s'ajoute la contrainte financière qui pèse sur les organismes d'Etat en les obligeant à rationaliser leurs dépenses notamment celles liées à la ressource humaine qui représente une proportion considérable des dépenses de l'Etat. En Algérie, la masse salariale représente 26,8% des dépenses totales soit 11 % du PIB en 2011 (Ministère des Finances).

Face à ces contraintes, la redéfinition du rôle de l'administration publique s'avère nécessaire. Elle a entraîné, la réorganisation du travail. Le recours des administrations à la sous-traitance, à la gestion par les résultats et au partenariat public-privé (PPP) a redéfini le travail administratif. Les tâches répétitives et prévisibles laissent la place à des tâches associées à des objectifs.

L'étude comparative faite par l'institut de gestion publique et de développement économique à Paris en 2005 : « Performance, l'ère des RH », sur la GRH dans huit pays (Suède, France,

Australie, Danemark, Etats-Unis, Canada, Pays-Bas et Royaume-Unis) a conclu que : malgré les différences culturelles, les réformes engagées dans ces pays se partagent plusieurs critères communs ; la gestion se décentralise en procurant aux managers locaux plus d'autonomie dans la gestion de la ressource humaine de leurs agences ; la gestion des collaborateurs répond aux nouvelles méthodes axées sur l'individu (recrutement, rémunération, formation, carrière, gestion des compétences...). En outre, l'étude constate que le droit public des pays étudiés se rapproche de plus en plus du droit privé. Cette situation ne se vérifie pas en Algérie, d'ailleurs, la GRH est fortement régie par une réglementation qui encadre ses pratiques. Qu'en est-il de la ressource humaine au sein de l'hôpital ?

4.2. La GRH hospitalière en Algérie : la contrainte des statuts

L'Algérie a une fonction publique dite de carrière, elle n'a pas encore évolué vers une fonction publique d'emploi. Elle est parmi les pays qui ont édicté une législation abondante concernant les hôpitaux. L'Algérie renferme un système de santé et une administration hospitalière plus ou moins complexes où la gestion des ressources humaines est fondée sur une mécanique statutaire (Holcman, 2011). Un ensemble de lois et de règles légales définissent le statut et régissent les droits et obligations des fonctionnaires classés par catégories A, B, C et D suivant un niveau de recrutement (du plus qualifié au moins qualifié) et comprennent plusieurs classes. Chaque classe étant divisée en échelons.

Les nouveaux statuts particuliers applicables depuis le 1er Janvier 2008 n'a pas été innovateur en termes de gestion.

- Dans l'hôpital public, les autorités sanitaires exigent souvent des qualifications de spécialistes et font subir des concours aux candidats aux postes hospitaliers. Pour certains corps, les savoirs étant supposés acquis, les autorités sanitaires s'orientent de plus en plus vers la prise en compte de l'expérience professionnelle. Celle-ci peut être validée par un diplôme et remplace par conséquent les connaissances dispensées dans les établissements scolaires et universitaires.
- Quel que soit leur corps d'appartenance, l'évolution de carrière des fonctionnaires est quasi mécaniquement déterminée par l'ancienneté. Cette dernière, est considérée comme un élément régulateur de la carrière dans le sens où elle fixe le temps d'emploi nécessaire pour qu'un agent soit admis pour postuler à un avancement.
- Dans le cadre réglementaire, chaque fonctionnaire doit être soumis à l'évaluation en fonction des missions qui peuvent lui être confiées eu égard à son grade. Le fonctionnaire est soumis tout au long de sa carrière à une évaluation continue et périodique. Celle-ci est destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles pour estimer ses besoins en termes de formation et d'avancement.
- Les fonctionnaires sont titulaires d'un grade. Ce dernier est divisé en échelons. A chaque échelon est attribué un indice brut auquel correspond un indice majoré qui sert à calculer le traitement de salaire. Le fonctionnaire a droit à une rémunération qui comprend : le traitement, les primes et indemnités.
- La gestion de la carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle à travers des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement. La valorisation de l'expérience professionnelle acquise par le fonctionnaire se traduit par un avancement d'échelon. L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur, de façon continue, dans la limite de 12 échelons

selon une durée variant de 30 à 42 ans. Le fonctionnaire bénéficie d'un avancement lorsqu'il réunit, à l'année considérée, l'ancienneté requise dans les durées minimale, moyenne ou maximale.

- La durée légale de travail applicable dans les institutions et administrations publiques y compris les hôpitaux est fixée à quarante (40) heures dans les conditions normales de travail. Elle peut être réduite pour les fonctionnaires exerçant des activités particulièrement pénibles et/ou dangereuses ou impliquant des contraintes sur le plan physique ou moral. De plus, sous réserve de l'amplitude journalière de travail effectif, prévue par la législation, les fonctionnaires peuvent être appelés à effectuer des heures supplémentaires. Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité impérieuse de service et revêtir un caractère exceptionnel.
- Malgré une réglementation dont l'intérêt est de garder le plus longtemps possible les bons agents, des moyens légaux existent afin de se séparer des agents coupables de fautes professionnelles ou devenus inaptes à leur emploi. Les agents peuvent aussi de leur propre initiative quitter le service public.

Découle de ce qui précède que la gestion de la ressource humaine hospitalière s'inscrit dans un schéma régulateur purement administratif, gérant les statuts. Nonobstant, la GRH représente, aujourd'hui un levier réel tant du point de vue de la performance organisationnelle (la gestion du temps du travail, délégation.....) que la performance sociale (satisfaction des médecins, présentisme...), ou encore de la performance économique (intérêt collectif ou part variable complémentaire.....).

En s'appuyant sur ces éclaircissements, nous présenterons l'analyse du contenu de notre enquête.

4.3. La ressource humaine au sein du CHU de TIZI OUZOU

Pour illustrer l'impact de la gestion de la ressource humaine sur la qualité des soins en Algérie, nous avons opté pour une étude de cas qui est celle du CHU de Tizi Ouzou. Les résultats auxquels nous avons abouti sont généralisables aux cas similaires à savoir les CHU relevant d'autres régions.

4.3.1. Méthodologie de l'enquête

Pour mener notre enquête nous avons distribué un questionnaire sur un échantillon de 200 salariés complété par des entretiens semi-directifs pour affiner davantage les réponses obtenues. Le choix de l'échantillon a été réalisé par la méthode des quotas. Ainsi, on a pris le soin de respecter les mêmes proportions des différents statuts telles qu'elles figurent dans la population cible (personnel médical, paramédical et administratif en omettant expressément le personnel technique et les ouvriers).

4.3.2. Résultats et discussion

L'hôpital NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou est un centre hospitalo-universitaire (CHU). Il est constitué de deux unités : l'unité de NEDIR Mohamed et l'unité de BELLOUA. Le CHU de Tizi-Ouzou est considéré comme l'un des dix grands hôpitaux de l'Algérie en 2013, il détient 962 lits et totalise 4184 effectifs en 2012.

4.3.2.1. La gestion centralisée du CHU : peu propice à l'exercice de l'activité des soins

En se référant à l'analyse de Mintzberg (1982) sur le secteur hospitalier, l'organigramme du CHU de TIZI OUZOU, illustre l'existence d'une ligne hiérarchique unique chapeauté par le Directeur Général. Il est assisté par un comité consultatif dans l'accomplissement de ses

missions et plus particulièrement dans la mise en œuvre des propositions du conseil scientifique.

La structure organisationnelle du CHU est donc une structure staff and line ou hiérarchico-fonctionnelle. Le staff regroupe le comité consultatif et conseil scientifique, la hiérarchie est constituée d'un sommet hiérarchique (le conseil d'administration et le directeur général) et d'une ligne hiérarchique (les différentes directions créées selon la spécialité ou la fonction).

Nous pouvons avancer, sur la base de ces données que le CHU est une organisation très grande et complexe composée des sous systèmes avec diverses catégories de personnels (médecins, universitaires, administratifs, soignants). De surcroît, l'équipe médicale est hiérarchisée ce qui ne facilite pas le relationnel, la communication, la prise d'initiative et par ricochet la qualité du service santé. Dans les services administratifs, les acteurs sont des détenteurs d'influence et forment ensemble une coalition interne. La hiérarchie s'efface par rapport à la nature et le poids de cette coalition. Néanmoins, le CHU a une gestion centralisée. Ce mode de management pourrait avoir un effet négatif sur la qualité des soins rendus.

Nos enquêtes renforcées par l'étude théorique nous permettent d'avancer les points suivants :

- Le CHU représente une configuration mécaniste : les dirigeants de la ligne hiérarchique ont tendance à concentrer leur pouvoir dans des unités distinctes là où les différentes directions sont elles-mêmes structurées sous la forme de configuration mécaniste.
- La répartition des fonctions est de type taylorien : Le CHU souffre des cloisonnements hiérarchiques où les flux d'échanges horizontaux sont difficiles à cause d'une absence de la transversalité.
- Une déresponsabilisation en cascade constatée et pas mesurée.

A tout prendre, le CHU est une institution très centralisée et hiérarchique (71.2 % des salariés interrogés affirment qu'il n'existe pas de délégation de gestion).

Les flux d'information se limitent souvent aux flux d'ordre ou d'injonction sans tenir compte des remontés d'information et des échanges entre les acteurs à la base de la hiérarchie.

Le service personnel gère un potentiel humain important, l'effectif actuel (2012) est de 4184 ce qui représente 94 % d'effectifs gérés et 6 % d'effectifs gérant selon la direction des RH de l'hôpital.

Le nombre d'effectif gérant est insuffisant pour mener à bien la tâche de gestion du personnel et une meilleure circulation de l'information.

D'après l'enquête, 59 % du personnel déclarent recevoir des informations concernant leur service. L'information liée aux attentes des usagers est reléguée au second plan (17 %) ce qui altère la qualité des prestations. En outre, les informations qui touchent de près les intérêts des salariés sont mal véhiculées : 38,5 % déclarent recevoir de l'information sur la gestion des carrières, 25,5% sur les représentants du personnel et 30,8% sur les avantages sociaux. Partant, certains salariés méconnaissent leurs droits et leurs devoirs.

En outre, la circulation de l'information concernant le travail ne répond pas aux besoins du personnel hospitalier, seulement 39,3 % en sont satisfaits. Les réunions d'information générale et d'expression des salariés ne sont pas satisfaisantes (39,7 % et 58,5% respectivement). 58,9 % des sondés apprécient la qualité des notes de services comme moyen de circulation de l'information interne. 52,9 % le sont pour celles véhiculées par les chefs de service. Le personnel de l'hôpital n'est pas du tout satisfait des informations transmises par les journaux internes.

Le système d'information de l'hôpital, comme nous l'avons déjà décrit, est non fiable. Cette faiblesse est constatée sur le terrain par des défauts de transmission d'informations entre les services et un manque de transparence entre les activités. 32,4% des salariés enquêtés

déclarent que l'information qu'ils transmettent est étouffée par des pesanteurs administratives ; 31,1 % affirment que l'information est bloquée par des intermédiaires hiérarchiques ; 27 % estiment qu'ils transmettent trop d'information et ont du mal à suivre, ce qui confirme les conclusions relatives à la surcharge du travail. Ceci dit, l'hôpital est loin d'être un lieu propice à la bonne circulation et l'exploitation de l'information.

Cette défaillance du système d'information a rendu difficile l'élaboration des bilans de réalisation du service de personnel. Compte tenu du volume des activités accomplies au niveau du service du personnel, l'existence d'un système d'information pertinent s'avère indispensable pour le fonctionnement de l'hôpital.

La diversité des métiers et des logiques d'acteurs ne favorise pas l'émergence de comportements gestionnaires. La tutelle à travers le conseil d'administration est pesante. Ce qui a généralisé une passivité et un attentisme quand il s'agissait de résoudre des problèmes de gestion. Cette passivité est un frein à l'émergence de comportements managériaux et une difficulté majeure dans le renouvellement des pratiques de gestion.

4.3.2.2. Contexte culturel inadéquat pour prodiguer des soins de qualité

Il faut signaler que les méthodes de travail sont fortement imprégnées de pratiques informelles comme l'amitié et le régionalisme malgré l'existence de règles formelles de travail. On peut qualifier la culture hospitalière de négative. Pour imprégner positivement une culture hospitalière, il faudrait que la GRH s'oriente vers l'harmonisation des valeurs de l'hôpital (valeur culturelle du corps médical et celle du corps administratif) et la délégation de gestion.

En faisant référence à l'étude d'Hofstede, la gestion du CHU est confrontée à une dualité culturelle qui est source de conflit interne. En outre, certaines valeurs culturelles se traduisent par un népotisme dans les relations entre acteurs internes qui va à l'encontre de l'éthique et la déontologie professionnelle. De ce fait, dénouer ces conflits est un préalable à l'amélioration de la qualité des soins à l'hôpital.

4.3.3.3. Gestion administrative du personnel du CHU

D'après l'enquête effectuée, le climat social et les conditions du travail, le salaire, l'évaluation, la carrière et la formation renvoient à une gestion administrative. Etudions en détails ses pratiques à l'hôpital Nedir Mohamed.

- **Climat social et conditions de travail défavorables pour s'occuper des patients**

Le dialogue social à l'hôpital est une préoccupation constante, étant donné la complexité inhérente à toute structure hospitalière dont la diversité des agents qui la compose. Il est nécessaire donc de la part des intervenants de lui accorder la plus grande attention pour instaurer un climat de confiance impératif pour effectuer l'activité de soins. Par ailleurs, il existe peu de conseil et de réunion de service. Ceci ne permet pas l'échange autour du patient et autour de la vie du service.

Le personnel hospitalier baigne dans un climat social qu'il caractérise de peu concertant. Le climat manque également d'adhésion des salariés (83,8 % déclarent ne pas être concertés et ne pas adhérer au travail, contre seulement 16,2 %). Néanmoins, les liens entre salariés ne sont pas d'opposition, 92,7 % affirment ne pas l'être.

Concernant **l'organisation du travail**, nous constatons qu'il existe une certaine rigidité dans l'exercice des fonctions au sein des services. En effet, 61 % de l'échantillon considèrent que les méthodes de travail ne sont ni révisées ni adaptées. Cette rigidité se manifeste également par la faible participation des salariés à la prise de décision car 68 % affirment que leurs opinions ne sont pas considérées par les supérieurs.

60,4% du personnel infirmier se plaignent de l'ambiguïté de leurs responsabilités contrairement au personnel administratif et le corps médical.

La principale source de stress au sein de l'hôpital étudié provient de la surcharge du travail, à concurrence de 65%. Les autres facteurs (mauvaise gestion du temps, mauvaise gestion des

hommes, insultes, les difficultés de communication et les conflits relationnels) sont à l'origine du stress à taux moyen de 37 %.

Les conditions de travail sont insatisfaisantes d'ailleurs les salariés se plaignent de mauvaises conditions physiques de travail liées à un manque de propreté, à l'hygiène des sanitaires, à l'intensité sonore et au manque de sécurité. La part des non satisfaits représente respectivement pour chacun des facteurs 34,5 %, 43,1%, 36,6% et 52,4%. Cela signifie que la qualité des structures de soins est mauvaise.

Etant donné le climat de travail régnant à l'hôpital, le taux d'absentéisme ne peut être que élevé, d'autant plus que les outils essentiels et efficaces pour la gestion du temps ne sont pas de ce fait utilisés (fiche de congé, fiche de congé pour formation, fiche de congé maladie, fiche de contrôle de présence et d'absence...).

L'absentéisme est important mais toutes les absences ne sont pas comptabilisées. Il nous a été impossible d'estimer le taux d'absentéisme, le sujet est « tabou » et mal régulé même pour les absences justifiées. Cet état des faits perturbe l'organisation du travail parce qu'en général les absences ne sont pas signalées au préalable, ce qui affecte l'encadrement. De prime, le motif des absences n'est pas toujours connu. Le motif social (fête, enterrement...) prend considérablement le pas sur l'éthique et l'économique.

Au sein du CHU le rapport au temps est spécifique. Celui-ci est invétéré dans les valeurs de cette institution. La gestion et le respect du temps sont fonction de l'importance du capital relationnel au sein du service. En tant qu'usagers du service de l'hôpital nous avançons, très concrètement qu'un rendez-vous initialement prévu à 8h 30 peut finalement se tenir après 4 heures de retard ou carrément être reporté sans qu'aucune des deux parties (usagers et médecins) ne se plaignent. Cela s'explique par le non respect d'une législation qui prévoit la possibilité d'exercice des agents de la santé dans le secteur privé à hauteur d'une journée par semaine. On constate également la lenteur dans la constitution des dossiers des malades. Cette non maîtrise du temps perturbe la gestion des activités et conduit à des incidents : confusion entre les dossiers, affectation des résultats d'analyse erronés et autres accidents. Les interviewés ont reconnu et justifié cela par la surcharge du travail et son accumulation dues aux absences non remplacées malgré l'existence d'un système qui prévoit la gestion des absents. 64% du personnel affirment l'existence d'un système de remplacement du personnel absent dont 72% assurent que le remplacement se fait par le personnel interne. Tous ces facteurs détériorent la qualité du service fourni.

- **Procédés de recrutement et de rémunération contraignants**

Il est important de recruter des personnes qui auront une capacité à évoluer dans leurs parcours professionnels à l'hôpital. Néanmoins, le statut de la fonction publique constitue un frein au recrutement. 56% du personnel interrogé le confirme. En effet, il existe des difficultés de recrutement du personnel hospitalier car la fonction publique juge les compétences des candidats au poste sur la base d'une formation spécialisée et purement théorique. A cela s'ajoute la multiplicité des statuts particuliers qui régissent le recrutement des différentes catégories du personnel de santé, ce qui rend la gestion administrative contraignante et entachée d'erreurs.

En 2008, le statut du personnel de santé a été révisé avec une modification de la grille indiciaire des rémunérations. Les rémunérations du personnel de santé étant basées sur une grille indiciaire a amené à l'obtention d'une échelle des rémunérations hiérarchisée qui peut conduire à la non-implication et à une démotivation. Les différences de rémunération portent uniquement sur les indemnités.

L'intensité du travail d'un médecin ou d'un paramédical n'est pas prise en compte dans ce mode de rémunération statutaire purement administratif. En effet, dans les organisations publiques hospitalières, le lien entre activité et rémunération est quasi inexistant, ce qui fait

du secteur privé une opportunité de complément là où les résultats et les performances sont valorisés par la rémunération.

Ainsi, le système de rémunération actuel des personnels de santé n'apparaît pas optimal pour faire émerger une gestion dynamique des ressources humaines médicales en adéquation avec les exigences économiques développées à l'hôpital. Selon l'enquête, seulement 9 % des salariés interrogés déclarent être satisfaits de leurs salaires. Le personnel paramédical est celui qui a exprimé le plus l'insatisfaction concernant le salaire (70 % sont insatisfaits). L'expérience professionnelle ne joue pas en faveur des salariés ce qui accentue le sentiment d'insatisfaction salariale (37,6 % des salariés ayant plus de 21 ans d'expérience se disent pas du tout satisfaits de leur salaire). Le mode de rémunération statutaire crée une démotivation de la part du personnel qui altère la qualité des soins

- **Formation et gestion des compétences : noyau de la qualité des soins**

Maintenir la compétence et développer les différentes capacités est le rôle de la DRH, pour ce faire, elle doit disposer des ressources humaines en qualité et en quantité suffisantes. La DRH de l'hôpital, dans ce domaine, affronte des contraintes et des difficultés. Elle a de la peine à maintenir et surtout à développer les compétences. Malgré l'absence de statistiques, il faut souligner que la fuite des cadres de la santé est réellement constatée (médecins, infirmiers, aides-soignants et techniciens de la santé) vers les pays étrangers (Canada et France) et vers le secteur privé en Algérie.

Certaines formations suivies se sont avérées inutiles : la formation pour l'exploitation de quelques équipements de santé est soit absente soit détournée, autrement dit les bénéficiaires n'ont pas le profil requis. Quant à la formation « gestes et posture », elle est absente.

Par ailleurs, le suivi d'un plan de formation n'est pas de rigueur à l'hôpital, il se fait d'une manière aléatoire dans la mesure où 87 % des sondés considèrent que la formation se fait sans discussion avec le concerné et 64 % sans évaluer les besoins de formation. 66 % des salariés ne bénéficient pas de formation ni après promotion ni après recrutement.

Pour promouvoir la culture du management hospitalier, la tutelle a lancé en janvier 2014 un cycle de formation destiné aux managers d'une durée de 6 mois en lui réservant une enveloppe de 60 millions de dinars.

Il y a lieu de souligner que les bonnes pratiques de la GRH sont liées à l'appropriation des démarches métiers : la gestion des compétences et des emplois et la gestion prévisionnelle des RH basées sur les métiers. Ces bonnes pratiques sont conditionnées par l'organisation et sa culture.

Malgré les évolutions récentes des métiers de santé et des soins, 36 % seulement du personnel questionné affirment que leurs compétences suivent le métier qu'ils exercent. Les paramètres qui permettent de coïncider les compétences aux métiers sont la formation en premier lieu (42,3 %) et la GPEC en deuxième lieu (11,5%).

Les réunions de partage d'expérience et de savoir pour renforcer les compétences ne sont pas des pratiques courantes au sein de l'hôpital, 70,3 % du personnel ne se réunissent pas pour partager leur expérience et leur savoir. Cette tendance s'affirme encore plus chez les administrateurs et les infirmiers. La qualité des soins admet une maîtrise par le personnel de protocoles thérapeutiques complexe et changeants qui doivent être adaptés à chaque cas. L'état de la formation au CHU ne permet pas le développement des compétences et la mise en œuvre des connaissances acquises.

Conclusion

L'enquête que nous avons menée au CHU di Tizi-Ouzou nous permet de conclure que les pratiques managériales et culturelles relatives à la gestion de la ressource humaine sont loin de contribuer à prodiguer un service public de soins de qualité. Malgré l'amélioration des indicateurs de mesure de la qualité du service santé à savoir les indicateurs économiques, structurels et les indicateurs de résultats, l'utilisateur ne cesse de se plaindre de la détérioration

des soins dont il bénéficie ; une mauvaise prise en charge, des fils d'attente très longues, erreurs médicales, etc.

Le mangement de la ressource humaine hospitalière qui se limite à une pure administration du personnel est un facteur principal qui entrave la qualité du service rendu, vu que ce dernier dépend des compétences médicale, organisationnelle et managériale des salariés qui font partie de l'organisation hospitalière. Certes, les compétences existent mais si elles ne sont pas valorisées, ni intégrées dans un modèle organisationnel moderne, elles ne contribueraient pas à mettre fin à la mauvaise réputation dont souffre l'hôpital public. Dans ce cadre, la question qui reste posée : les hôpitaux publics devront-ils intégrer et instaurer le nouveau management public comme préalable à toute amélioration de la qualité du service de soins ?

Bibliographie

Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé. 1998. Le coût de qualité et de la non-qualité à l'hôpital. Paris: ANAES.

Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé. 1999. Qualité des soins : revue à travers la littérature des outils et des critères. Paris: ANAES.

Allouche, J. 2006. *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert.

Alecian S., Foucher D., 2002. *Le management dans le service public*. Paris : Ed d'Organisation,.

Alventosa J-R., 2006. *Serviteurs de l'État, moyens et contraintes*. *Pouvoirs* n°117, pp.77-92.

Armstrong M., Baron A., 2007. *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. Kogan Page Ltd.

Aubret J., Gilbert, P. Et Pigeyre, F., 2005. *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*. Paris :Dunod, coll. «Gestion Sup », (2ème éd.).

Barraud J., 2008. *La Fonction Ressources Humaines ; Métiers, Compétences et Formation*. Paris : édition Dunod,.

Bartoli A., 2006. Les nouvelles perspectives de la GRH dans la fonction publique. *Cahiers Français*, n°333,.

Batal C., 1998. *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*. Paris : Ed Organisation,

Bauby P. 2011. Service public, services publics. *La documentation française*, Paris.

Bellier S. Et Trapet H., 2001. Panorama de la GRH : définitions, questions et convictions. *Liaisons*, coll. « *Entreprise et Carrières* », Paris.

Benassy- quéré A., Coeuré B., Jacquet P. et al. 2009. *Politiques économiques*. Ed Boeck.

Bender A-F, Dejoux C., Marbot E., Normand E., Thévenet M., 2009. *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Ed Pearson Education.

Cadin, L., Guérin, F. 2010. *La gestion de la ressource humaine*. Paris :Ed Dunod.

Commission des communautés européennes. 2006. Mettre en œuvre un programme communautaire de Lisbonne : les services sociaux d'intérêt général dans l'UE. Bruxelles.

Campion M. , 2006. *Le management des ressources humaines dans les établissements de soin: Quelles pistes d'amélioration pour le service public ?*, Ed. Lavoisier MSP,.

Chemla-Lafay A., Chol C. 2006. 25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE : convergence et systémique. *IGPDE*.

Chevalier J., 1994. *Service public*. Paris :ed PUF.

Chevalier Y., 2006. La réforme et la gestion des ressources humaines : quelles conséquences pour la fonction publique ?, *Actualité juridique et droit administratif*, n° 10,.

Chrétien L., Arcand G., Tellier G., Arcand M., 2005. Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société* V 3, N° 1.

- Cremandez M., Grateau F.**, 1997. *Le management stratégique hospitalier*. Paris :Interéditions.
- Crozier M.**, 1997. *Le phénomène bureaucratique*. Paris :Ed LE SEUIL.
- Cuby J-F., Ghesquiere M.**, 2000. Gestion des ressources humaines, La dimension qualitative de la gestion des personnels (du mythe au quotidien). *Rapport pour le ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie*
- Dietrich A., Pigeyre F.**, 2005. *La Gestion des Ressources Humaines*. Ed La Découverte, Coll. Repères.
- Donabedian A.**, *The quality of care : how can it be assessed ?*, JAMA, 1988, Vol 260, N°12 pp. 1743-1747.
- Institute of Medicine**. 2001. *Crossing the quality chasm : A new health system for 21st century*. Washington DC, National Academy Press.
- Emery Y.**, 2006. Dynamiser les ressources humaines. Une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes de qualité. *Presses polytechniques universitaires romandes*.
- Esplugas P.**, 2002. *Le service public*. Paris : Ed Dalloz.
- Flaque, L.**, 2003. Juger la performance ou l'individu : Le dilemme de l'évaluation. *Revue Personnel*, N° 437, Février 2003, pp 6-11.
- Guidere, M.**, 2004. *Méthodologie de la recherche : guide du jeune chercheur en lettre, langue, sciences humaines et sociales, maîtrise, DEA, Master, doctorat*. Ed Ellipses, Paris.
- Guyon, C., et coll** .2003. *Réussir le changement dans le service public*. Ed d'Organisation, Paris.
- Hart, J., Lucas S.**, 2002. *Le management hospitalier - Stratégies nouvelles des cadres, concepts, méthodes, études de cas*. Ed. Lamarre,.
- Holcam, R.** 2007. Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion de la ressource humaine. *Revue française d'administration publique* n° 123.
- Igalens, J.** 2006. La GRH : principes, pratiques et critiques. *Actes du séminaire national sur le Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*. 23, 24, 25 et 26 aout 2005. Cité international universitaire, Paris.
- Kreps, G.** 2004. Ressources humaines, nouvelles pratiques selon l'ISO 9001:2000. *AFNOR*, Paris.
- Lacono, G.** 2004. *Gestion des ressources humaines*. Casbah Editions : Alger.
- Lafont, M.** 1997. Évaluation et recherche en qualité des soins. Que faire et que prévoir? Paris: ANAES.
- Laquel, F.** 2000. Evaluer n'est pas apprécié, *Revue Personnel*, Juin, pp 11-10.
- Lawrence, M., Olesen, F.** 1997. *Indicators of quality in health care. The EQuiP working party on indicators*. Eur J Gen Pract,.
- Leboyerc, L.** 1999. *La gestion des compétences*, Ed. d'Organisation, Paris.
- Le Boterf, G.**1994. *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Ed. d'Organisation, Paris, 1994.
- Lethielleux, L.** 2009. *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*. Ed Lextenso, Paris.
- Noguera, F., Chalus-Sauvannet, M. C.** 2008. La GRH dans le milieu de la santé : l'impact des pratiques sur la qualité des soins et sur les performances- cas d'une clinique privée au Bénin. *CERAG, cahier de recherche*, Grenoble.
- Mintzberg, H.** 1995. *Structures et Dynamiques des Organisations*. Éd Organisation, Paris.
- Minvielle, E.**1999. Les politiques d'amélioration de la qualité des soins à l'hôpital. Quel fondement organisationnel ? *Revue Politiques et management public*, vol. 17 n° 4, pp. 59-84.
- OCDE.** 2001. Redresser les finances publiques. *Rapport*.
- Oufriha, F Z.**1992. *Cette chère santé : une analyse économique du système de soins en Algérie*. OPU. Alger.

- OMS.**1993. Politique des associations nationales de médecins dans le domaine de l'amélioration de la qualité des soins. Genève: OMS.
- Peretti, L-P.** 2013. *Gestion des ressources humaines*. Ed Vuibert, 19^e édition, Paris.
- Roland, M.**1999. Quality and efficiency : enemies or partners ? *Br J Gen Pract*, pp49-140.
- Roussel, P., Wacheux, F.**2005. *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* », Ed. De Boeck, Paris.
- Rosintal, C., Murphi, C.** 2001. *Introduction aux méthodes quantitatives en sciences humaines et sociales*. Ed Dunod, Paris.
- Stephan, J.C., Goupy F.** 1980. La "qualité des soins" en médecine ambulatoire de la théorie vers la pratique des évaluations. *Cah Sociol Démogr Méd*; pp158-162.
- Thevenet, M.** 1998. Gestion des ressources humaines : La fin ou le début ? *Revue Française de Gestion*, N°98 Mars, Avril, Mai.
- Tonneau, D., Bohnoure, S., Gallet, A-M., Pepin, M.,** 1996. *L'organisation du travail dans les services des soins*. Ed ANACT, Lyon.
- Weiss, D.** 2003. *Ressources humaines*. Ed d'Organisation, Paris.

Intellectual Capital and Business Performance in Algerian companies

Pr BENABOU Djilali
University of Mascara
djbenabou@yahoo.fr

BOUGUESRI Sarra
University of Chlef
sara9002007@yahoo.fr

Abstract:

The purpose of the study is to investigate the impact of Intellectual Capital (IC) In Algerian Companies' Business Performance (BP). The data was collected from 307 employees by means of a questionnaire. Statistical techniques such as descriptive statistics, t-test, ANOVA test, correlation and multiple regressions were employed. To confirm the suitability of data collection instrument, a Kolmogorov-Smirnov (K-S) test, Cronbach's Alpha and factor analysis were used.

The present study found that each of the three types of intellectual capital to be associated with increased business performance . Human capital, structural capital and relational capital exhibited weak relationship with business performance .

The relationship between structural capital and performance become statistically significant in the study with weakness relationship . IC should be taken into serious consideration when formulating the companies' strategy. Finally, these results refer the necessary to increase the awareness of the manager to the importance of the intellectual capital component's in result to increase the business performance .

Key Words: Intellectual Capital (IC), Human Capital (HC), Structural Capital (SC), Relational Capital (RC), Algerian companies, Business Performance (BP).

Introduction :

The economy world has complementally changed through the reliance to the knowledge as a main key to achieve a competitive advantage and the increasing to the depend to the labor and financial factors . At present , to be able to remain and continue achieve a part in the market ,it is useful that the company takes consideration to the intellectual assets especially human resources .

In the mid of 1980s , several companies took consideration the gap between book value and market value expanding , whene in the early of 1980 , a general notion of intangible value was detected (Bontis, 2001)..While , in the beginning of eighties , economists and professionals have constructed statements of IC measurement models. Moving towards the nineties , several models were developed to evaluate and disclosure the IC of a company to other parties, while, in the late 1990s, scholars have based IC into a popular subject and extensively discussed it in relevant conferences and other releases.

Many researchers show that the intellectual capital is a critical factor to create wealth,accordingly it must study this new capital through different ways (definitions, components , measures) .

The purpose of this research is to study **how can intellectual capital impact the business performance through its different component in the Algerian companies .**

1- Definitions of intellectual capital :

As many authors point out , a major proportion of growth companies are valued beyond book value .The market value of a firm consists of its financial capital and ” something else “.The first term is the firm’s book value and is formed by organizational financial and physical assets.The “something else “ term represents the firm’s intellectual capital , defined as resources created from internal learning and development of valuable relationships.(Ordenez de Pablos .P , 2002)

The term “intellectual capital “ was first used by the economist John Kenneth Galbraith in 1969 (Andriessen , 2006 ;Bontis , 1998; Stewart , 2006 ; Steenkamp , 2007) Stewart (1997) defines intellectual capital as the intellectual material –knowledge , informations , intellectual property , experience – that can be put to use to create wealth” Union Fenosa , a top Spanish firm, defines intellectual capital as “ the set of intangible values that promote the organizational capability for generating profits now and in the future”(Union Fenosa ,1999) .

Most definitions of intellectual capital tend towards including the knowledge of the firm and the recognition that intangibles can constitute claims to future benefits.This is consistent with the generally from resources not conventionally found on the balance sheet (Sveiby,1997)

2- **Measuring Intellectual Capital :**What we cannot measure , we cannot manage , many researchers propose different measurement model’s due to the difference in the intellectual capital definition’s :

2-1 Intangible Asset Monitor :

Sveiby (1997) believes that difficulties in measuring intangible assets can be overcome. He foresees an intangible model as clearly understood as that of an organization’s book value equal to tangible assets minus visible debt .Sveiby asserts that key to such a system is having a coherent conceptual framework. Sveiby proposes a conceptual framework based on three families of intangible assets : external structure , internal structure and individual competence.

In his conceptual model ,Sveiby identifies three measurement indicators : *growth* and *renewal* .i.e, change ,*efficiency* and *stability* for each of the three intangible assets. He recommends managers select one or two variables indicative of each indicator similar to those developed in the example of his Intangible Assets Monitor model shown below.

Table 1 : Sample Measures for Intangible Assets

	External Structure	Internal Structure	Competence of People
<i>Growth & Renewal</i>	*organic volume growth *growth in market share *satisfied customers *quality index	*investment in IT *time devoted to R&D *attitude index of personnel toward managers ,culture,customers	*share of sales from competence enhancing customers *growth in average professional experience *competence turnover
<i>Efficiency</i>	*Profit per customer *sale per employee	*proportion of support staff * sales per support staff	*change in added value per employee * change in proportion of employee

Source:Bontis.N (2001), **Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital**,International Journal Management Reviews,Vol 3,Issue 1 ,p53

2-2 Skandia Navigator : In the 1980s, Skandia innovated its management to cope with the diversity and complexity of customers' needs. After this reformation, Skandia's management felt that new management system "resulted in "hidden value" for Skandia that was not reflected in traditional financial statements and they wanted a way to visualize that value within the company and to communicate it to the stock market" (Yasuhiro, 2006). To do so, they defined intellectual capital as difference of market value and book value

This is the first dynamic intellectual capital model. Skandia divides the market into financial capital and intellectual capital focusing on the breakdown of the latter. On one level, intellectual capital is comprised of human capital and structural capital (as we shown in the first section). A reciprocal relationship exists between both as the latter makes up the infrastructure of the former and in turn human capital helps develop structural capital. (Sandra, Munoz and Lopez –Guzman, 2000)

As can the model shows five areas or focuses exist where the company centres its attention and among those areas, the value of intellectual capital of the organization within its environment is included. Focusing on the metaphor of the house, the roof shapes the *financial approach*, the old states of accounting that make up the measurement of past history of the company at any specific time. Working down toward the walls of the house, one advances towards the present, where the focuses of *clients and of processes* are found. The foundations of the structure look towards the future, and transmit an innovative approach and development. This measures the preparation of the company for the future, with the *development of new products*, strategic actions and so on. Lastly, in the center of the house, a fifth focus exists, *the human* one, since the employees are understood as the heart and soul of the model. Without them, the house would not have inhabitant to allow the other areas to develop.

2-3 Technology Broker (Bontis, 2000) :

Annie Brooking (1996) proposes three measurement models to help calculate IC elements called the Technology Broker's IC audit. Brooking makes a practical contribution to IC measurement. As we are mentioned previously in the chapter one, Brooking defines IC as the combined amalgam of four components: Market assets, human centered assets, intellectual property assets and infrastructure assets.

Brooking begins the diagnose process by having the organization answer twenty questions that make up the IC indicator. The results of this test suggest that the less a company is able to answer in the affirmative to the 20 questions, the more it needs to focus on strengthening its intellectual capital.

Each component of Brooking's IC model is then examined via a number of specific audit questionnaires that ask questions specific to those variables thought to contribute to that asset category. For example, to identify the hidden value due to **Market-Related intangibles**, Brooking asks 15 *Brand audit*, 14 *Customer audit*, 7 *Name audit*, 5 *Backlog audit*, and 6 *Collaboration audit* questions. **Intellectual Property intangible assets** are identified by 9 *Patent audit*, 6 *Copyright audit*, 3 *Design audit*, and 4 *Trade-Secret audit* questions.

Human-Centered hidden assets are identified by 5 *audit questions* about Employee Education, 5 *Vocational audit*, 12 *Work-related Knowledge audit*, 8 *Occupational Assessment audit*, 8 *Work-related Competency audit*, 10 *Corporate Learning audit*, and 3 *Human-centred Asset Management audit* questions.

Lastly, **Infrastructure hidden assets** are evaluated by 6 *Management Philosophy audit*, 4 *Corporate Culture audit*, 31 *Corporate Culture Collaboration audit*, 7 *Information Technology Systems audit*, 6

Database audit, and 4 *IT Manager audit* questions. In total, the Technology Broker IC Audit is comprised of 178 *ques*

3- Literature reviews:

In this part , we try to collect some research about our topic ., then take only a snapshot from each study , this section will focus on interrelationships among intellectual capital components and the impact of IC components on business performance :

Hosain, Freyedon & Homayouni (2011) concluded : there is meaningful relationship between intellectual capital and firm's performance. Also the human capital have important role in enhance of productivity in Iranian corporative companies. If in the firms pay attention to absorption of expert personnel and develop of satisfaction of current staff in organization their performance will improvement. Chang & Hsieh (2011) : Empirical study is conducted on 367 Taiwan semiconductor companies using Pearson correlation and linear multiple regression whereas financial information is generated from a third party database from Taiwan Economic Journal. The result shows that a company's IC in general has a negative impact on its financial and market performance. Also the VAIC method allows managers to measure their IC and to benchmark against the competitors in the same industry and shows that the R&D expenditure(that added in the VAIC method) have the better explanation in the management of the knowledge –based economy . Yaghoubi , Kazemi & Moloudi(2010)The results illustrated that there is positive significant correlation between the mean scores of intellectual capital and organizational intelligence dimensions namely strategic vision, shared fate, appetite for change, heart, alignment and congruence, knowledge development, performance pressure and total scores of organizational intelligence ($p < 0.01$).

Santos-Rodrigues, Dorrego & Jardon (2008) : they use a survey from 68 firms working on the auto components sector, established in the Northern Spain and Northern Portugal. They found firstly, that innovativeness has two main dimensions, perfectly differentiated, the product-process innovation and the management innovation; secondly that the intellectual capital components influences differently each type of innovation capacity (innovativeness).

This study shows that the innovation is one of the element of the intellectual capital that has an effect on a firm's performance . Sharbati et.al (2013) investigate the impact of intellectual capital on business performance in Jordanian Telecommunication Companies(JTC) through 84 managers, by dividing intellectual capital into : human capital , structural capital and relational capital , the results showed a positive significant effect of IC on JTCs' business performance . The results also indicated that relational capital is positively and significantly affect JTCs' business performance , while structural capital and relational capital do not significantly affect JTCs' business performance The Empirical results also indicated that there are strong inter-relationships and interactions among the three components of Intellectual capital .

Huselid (1995) evaluated the links that exist between systems of high performance work practices and a company's performance. The study concluded that these practices have a significant impact on a company's performance. Youndt *et al* (1996) examined the relationship between human resource management, manufacturing strategy and a company's performance. The study concluded that human resource systems are directly related to a company's performance. Miller *et al* (1999) examined manager's perceptions of the usefulness and potential use of intellectual capital. The study concluded that managers place great emphasis on intellectual capital regardless of the type of industry. Van Buren (1999) examined the relationship between a core set of intellectual capital indicators and a company's performance. The study – the first to link intellectual capital to a company's performance – concluded that intellectual capital is associated with a company's performance.

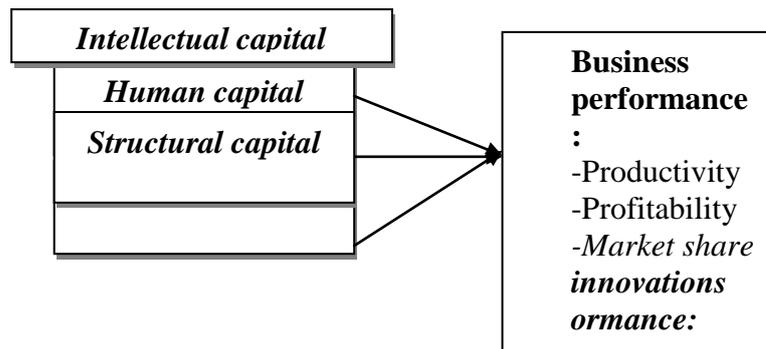
4- research methodology :

This study is designed to examine the relationship between Intellectual Capital and Business Performance in different Algerian companies using model of A.Sharbaty ,S.Jawad & N.Bontis (2010)

4-1 Study model :

The model subdividing the higher-order construct of intellectual capital into its three components human capital, structural capital and relational capital :

Figure 1 : conceptual model



Source: Bontis,Sharbaty and Jawad , 2010

4-2 Study hypothesis : The study is intended to open few windows towards intellectual capital management and measurement. Since the accumulation of intellectual capital is outpacing the accumulation of physical assets as the key driver of competitiveness in the so called new economy the study is aimed at measuring the extent to which intellectual capital enhances business performance and adds value to the organisation and the hypotheses for the study is described as follows.

Hypothesis 1: An organisation's level of intellectual capital is positively related to business performance.

The sub hypothesis are :

Hypothesis 1a: An organisation's level of human capital is positively related to business performance.

Hypothesis 1b: An organisation's level of structural capital is positively related to business performance.

Hypothesis 1c: An organisation's level of relational capital is positively related to business performance.

Hypothesis 2:Business performance is positively influenced by Intellectual capital.

The sub hypothesis are :

Hypothesis 2a:Business performance is positively influenced by human capital .

Hypothesis 2b:Business performance is positively influenced by structural capital .

Hypothesis 2c:Business performance is positively influenced by relational capital .

5- Study methods and procedures:

5-1 Sample study :

Our sample of this research was employees working in companies including : Banks, Industrial Goods and Services, Insurance , Telecommunications. Most of the respondents are situated in the medium level of the companies

Data collected through quantitative survey approach . The questionnaires is distributed to 320 employees that work in different companies .

The response rate was 67.3 per cent. A description of the respondents is represented in table 20 . As per the table-2 demographic profiles of the respondents consist of small, medium, and large organisation, where respondents from large organization constitute almost half of the total population in the study. Female participants in the study was one third where as male participants consisted of two third of the total population. Age wise distribution depicts 31-40 age group dominates in the study consisting of more than 40% of the total sample , The almost of the respondent have the license diploma ,it consists 28,7% . The respondents having less than 5years of experience at current organisation is very well present in the study consisting of 56,35%

Table 2 :Respondent profile

Parameter	Group	#	%
Sex	Female	181	59
	Male	126	41
Age	20-30	48	15,6
	31-40	139	45.3
	41-50	91	29,6
	>50	29	12,1
Education	Primary	60	19.5
	Medium	68	22,1
	Secondary	83	27
	License	88	28,7
	Post Graduation	8	2,5
Profession	General manager	54	17,5
	Account	46	15
	Branch manager	121	39,4
	Others	86	28
Total Experience	>5years	173	56,35
	< 5 years	134	43,65
Total		307	100

5-2 Descriptive analysis :

5-2-1 The test of the reliability :

In order to test for the reliability Cronbach's alpha was used to test the reliability of the measures. All variable and sub-variable items were confirmed valid since their factor loading values were more than 0.4. This result mirrors previous studies conducted by Bontis (1998), Bollen et al.(2005) and Bin Ismail (2005).; as shown in the table 3

Table 3: The test of the reliability and Normality

<i>Items</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>(K-S) Z</i>	<i>Sig</i>
<i>Human capital</i>	0.678	0.674	0.345
<i>Structural capital</i>	0.756	0.104	0.634
<i>Relational capital</i>	0.589	0.554	0.324
<i>Business performance</i>	0.566	0.789	0.213

5-2-2 The Kolmogorov-Smirnov test:

The Kolmogorov-Smirnov test for normality was used to see whether the responses had a normal curve about the mean. Just over half of the items were considered to have normal distributions. However, the assumption of normality is not a major issue for structural modelling. All dependent and independent variables were tested for normality. If the significance level was more than 5 percent, normality was assumed (Bollen et. al. 2005, Sharabati et. al. 2010 ,Sharbati et,al .2013).

The table 3 shows that all the independent and dependent variables are normally distributed.

5-2-3 Study Variables Analysis

Table 4 depicts the mean scores of each variable and its corresponding construct. Generally speaking, all items scored in the affirmative (1 = strongly disagree, 5 = strongly agree, with 3 the mid-point) with mean values greater than 3.0. The only item below the mid-point was the use of intellectual property at 2.45

The Tablev4 : Statistical results of summary variables

Items	Mean	Std.Dev	t-value
Intellectual capital	3,69	0,904	42,249
Human capital	4.03	0.843	48,177
Structural capital	3.19	0.945	32,552
Relational capital	3.87	0.924	46,019
Business Performance	3.25	0.461	28,602

5-2-4 Testing hypothesis :**Hypothesis 1: An organisation's level of intellectual capital is positively related to business performance.**

As defined in table-5,the regression equation of the business performance with human capital,structural capital and relational capital.

The regression equation of business performance component with human capital, structural capital and relational capital clearly depict the model is well fit with R less than 0.5. human capital is weak in explaining the relationship with R value 0.22.

The effect of human capital , structural capital and relational capital on business performance are significant with R value 0.22 , 0.387 and 0.335 in this arrangement and intellectual capital as a whole has a positive relationship with business performance with R value 0.420(that mean the reject of the null hypothesis and accept the alternative hypothesis).

Table 5 : Correlation matrix

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>1.Learning and education</i>													
<i>2.Employees satisfaction</i>	0.446												
<i>3.Innovation and creation</i>	0.583	0.412											
<i>4.Human capital</i>	0.330	0.311	0.200										
<i>5.Systems and programs</i>	0.346	0.438	0.401	0.587									
<i>6.Research and development and</i>	0.443	0.545	0.563	0.551	0.386								
<i>7.Intellectual property rights</i>	0.329	0.324	0.416	0.463	0.539	0.694							
<i>8.Structural capital</i>	0.410	0.370	0.529	0.510	0.507	0.465	0.373						
<i>9.Customers satisfaction</i>	0.435	0.473	0.356	0.306	0.431	0.487	0.472	0.465					
<i>10.Knowledge about partners, suppliers and customers</i>	0.289	0.410	0.480	0.461	0.469	0.272	0.300	0.487	0.306				
<i>11.Alliances, licensing and agreements</i>	0.385	0.399	0.477	0.472	0.550	0.48	0.323	0.392	0.497	0.480			
<i>12.Relational capital</i>	0.222	0.404	0.599	0.375	0.217	0.478	0.326	0.215	0.714	0.676	0.681		
<i>13.Business performance</i>	0.259	0.385	0.360	0.220	0.369	0.391	0.358	0.387	0.445	0.416	0.384	0.335	

Hypothesis 2: Business performance is positively influenced by Intellectual capital.

Business performance was regressed against three variables of intellectual capital namely (Human capital, structural capital and relational capital)

The equation for business performance was expressed in the following equation:

$$Y's = \beta'_0 + B'_1X_1 + B'_2X_2 + B'_3X_3, \text{ Where,}$$

Ys = Business performance

B'₀ = constant (coefficient of intercept)

X₁ = Human capital

X₂ = Structural capital

X₃ = Relational capital

B'₁, ..., B'₃ = regression coefficient of three variables .

Table 6: Regression results of business performance based on the dimensions (N=307) dependent variable : Business performance independent variable :Three intellectual capitals (Model 2)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Squar	F	Sig.
1	Regression	3906.946	1	3906.946	65.175	0.000
	Residual	18283.406	305	59.946		
	Total	22190.352	306			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	0.987	1.805		6.098	0.000
	HC	0.396	0.086	0.220	8.073	0.000
	SC	0.449	0.2107	0.433	4.190	0.000
	RC	0.345	0.254	0.387	3.325	0.001

p> 0.05

$$Y_s = 0.987 + 0.396 X_1 + 0.449 X_2 + 0.345 X_3$$

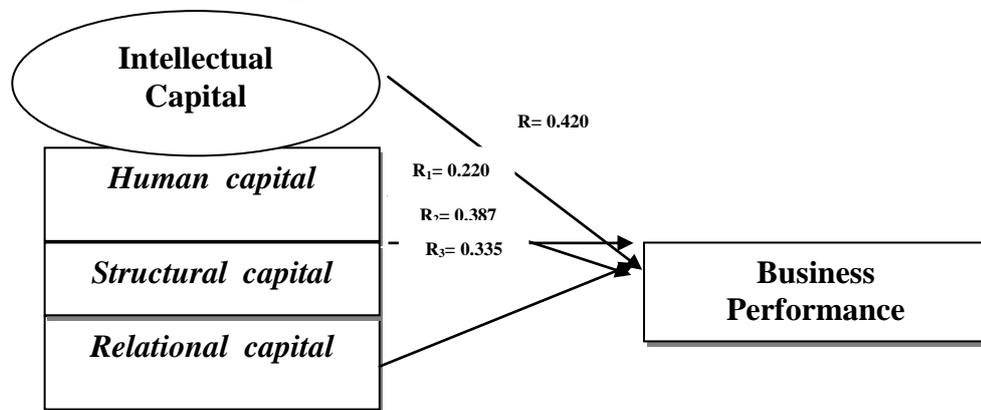
Table (6) showed the results of the regression analysis and the impact of intellectual capital to the business performance. To predict the goodness-of fit of the regression model, the multiple correlation coefficient (R), coefficient of determination (R_2), and F ratio were examined. First, the R of independent variables (three factors, X_1 to X_3) on the dependent variable (Business Performance, or Y_s) is 0,420 , which showed that the business performance had positive and low overall association with the three attributes. Second, the R_1 (correlation between human capital and business performance) is 0.220, suggesting that more than 20% of the variation of business performance was explained by the human capital . Last, the F ratio, which explained whether the results of the regression model could have occurred by chance, had a value of 65.175 ($p = 0.000$) and was considered significant. The regression model achieved a satisfactory level of goodness-of-fit in predicting the variance of business performance in relation to the four attributes, as measured by the below – mentioned R, R_1 , and F ratio. In other words, at least one of the three attributes was important in contributing to business performance. In the regression analysis, the beta coefficients could be used to explain the relative importance of the three attributes (independent variables) in contributing to the variance in business performance (dependent variable). As far as the relative importance of the three intellectual capital attributes is concerned, structural capital, $B_2=0.433$, $p=0.000$) carried the heaviest weight for business performance, followed by relational capital, $B_3=0.387$, $p=0.000$ and human capital, $B_1=0.220$, $p=0.001$.

The results showed that a one-unit increase in structural capital would lead to a 0,433 unit increase in business performance, one-unit increase in relational capital would lead to a 0.387 unit increase in business performance and one-unit increase in human capital would lead to a 0.220 unit increase in business performance.

In conclusion, the results of multiple regression analysis agree hypothesis 2, that there is the effect of intellectual capital to the overall business performance. So, there is a relationship and an impact of intellectual capital on the business performance .

The table also shows the results of the statistical analysis that mentions that there is an influence of the intellectual capital dimensions on business performance, with F calculated (65.175), which amounted to 30 that means it is significant at the level of 0.05 that means the reject of the null hypothesis and accept the alternative hypothesis. The results are summarized in the figure 2 :

Figure 2 :Summaries results



5-2-5 Discussion :

The present study found that each of the three types of intellectual capital to be associated with increased business performance . Human capital, structural capital and relational capital exhibited weak relationship with business performance .

The relationship between structural capital and performance become statistically significant in the study with weakness relationship .

Since individuals form the basis of organisational level of learning and knowledge accumulation (Structural Capital) and institutionalization of knowledge and knowledge sharing is lowly encouraged in Algerian industries , there is weak co-relation between structural capitals with its bottom line

This results refer the necessary to increase the awareness of the manager to the importance of the intellectual capital component's in result to increase the business performance .

This study explores the performance of intellectual capital in Algerian firms, and finds out that structural capital and relational capital have better performance, and human capital presents the poorest performance, showing that Algerian firms give little prominence to human resource management. It is observed that there is a significant positive correlation among the three dimensions of intellectual capital (human, structural and relational capital) and business performance, and also a positive correlation among these three capitals.

Based on correlation analysis of 9 sub-dimensions of intellectual capital and business performance, it is learnt that “staff education and training” as well as “cooperation with clients” have an obvious relationship with business performance.

But it is clearly seen from the average score of the items in the sub-dimensions that “staff education and training” in the human capital presents the poorest performance. As pointed out by Hecker: establish training and education as top priority: transform your firm into a "learning institution". Companies should encourage lifelong learners.(Sharbati,2010)

To get the maximum benefits from the concept of intellectual capital, it should be considered at all four levels: individual, group, organization and country. It is important for the companies to harvest the full potential of its people by investing in appropriate technological infrastructure so that human capital can be converted (or processed) into increased wealth and a higher standard of living. This can be achieved for organizations regardless of size (Serenko et al., 2007).

The results of this study have shown that there is in fact weak and positive evidence that the companies uses this study are becoming managing intellectual capital effectively and that in turn is influencing business performance positively.

- **Conclusion**

The Algerian companies should head the management team and directs the company's business policy. A charismatic leader with vision, energy and a strong desire to succeed, he generates commitment and loyalty within all levels of the company. The top managers are functional specialists who have the task of agreeing goals and milestones for the activities within their functions. The top managers also act as key project members. They assume entrepreneurial roles and are required to continue the process of innovation, in which they proactively seek to create opportunities or solve problems to serve business needs. The key project members affect the performance of the project at two levels. Firstly they influence the day-to-day operations of the project. This ensures the effectiveness of the resulting activities and processes that produce the innovative output of the project. Secondly, they work to interconnect the activities that drive value creation by working closely with their alliance partners.

The company should embed its knowledge in the routines, structures and procedure through social interaction and codification processes, adding to the organisational memory. The Algerian companies should adopt an IC strategy that help their to built a competitive advantage. Defining the role of IC in a formal way. It can be done by designing a map for IC in each organization. Managers should design systems and set up appropriate programs for monitoring and managing IC and related databases. Finally, identifying key people in each department as IC champion. Managers at Algerian organizations would be responsible for preparing a plan for managing IC and linking it to the organization's strategic goals (Sharbati et al,2013)

References :

1. Bontis.N (2001), **Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital**,International Journal Management Reviews,Vol 3,Issue 1 .
2. Brooking,A, (1996) , **Intellectual Capital :Core Assets for the Third Millennium Enterprise**,Thomson Business Press, London.
3. Edvinsson,L. &Malone,M., ,(1997),“**Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden brainpower**” Harper Collins Publishers Inc., New York.
4. Guthrie, J., and R. Petty, 2000, “**Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices**”, Journal of Intellectual Capital, 1, 3.
5. Huselid MA (1995) **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**. Academy of Management Journal 38(3).
6. Khani, Amir Hosain Amir; Ahmadi, Freyedon; Homayouni, Golamhusain (2011) **The Impact of Intellectual Capital on performance of Iranian food firms** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business;, Vol. 2 Issue 10.
7. Mark A. Youndt and Scott A. Snell,(2004), **Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance**.Journal of managerial Issues .Vol 16 , Number 3.
8. Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L.(1997).**Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape** .London: Macmillan.

9. Sandra. M, S.Canizares, M.Angel Ayuso& T. Lopez Guzman, (2007),**Organizational culture and intellectual capital : a new model**,Journal of Intellectual Capital, Vol 8.N° 3.
 10. Sharabati A, Nourband.A & Shamari. N , (2013), **The Impact of Intellectual Capital on Jordanian Telecommunication Companies' Business Performance**, American Academic & Scholarly Research Journal Vol. 5, No. 3, Special Issue. www.aasrc.org/aasrj
 11. Sharabati.A , Jawad .S & Bontis .N ,(2010), **Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan** , Management Decision ,Emerald Group Publishing, Vol 48 ,N° 1.
 12. Sveiby .K ,(1997) , **The Intangible Assets Monitor**, Journal of Intellectual Capital, Vol.7,No1.
 13. *Yaghoubi, Nour-Mohammad Kazemi, Mehdi, Jamshid Moloudi (2010).Review relationships between organizational intelligence and intellectual capital*, Institute of interdisciplinary business research vol 2 No7
 14. Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, Jr. J.W. and Lepak, D.P. (1996), 'Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance', Academy of Management Review , vol. 39, no. 4.
-

Prochain numéro

Janvier 2017

Publication disponible en ligne : labo-lapdec.jimdo.com