

# Le management des ressources humaines en économie de marché et sa pratique en Algérie ou tentative d'évaluation générale du gap de technologie sociale

M. Ahmed SLAIMI

## Résumé

*L'objet de cette étude est de présenter les vertus de la gestion stratégique des ressources humaines, option vers laquelle doit tendre l'entreprise algérienne pour son entrée dans l'économie de marché. Cependant, on s'attachera aussi à identifier les carences en matière de gestion, afin d'appliquer les outils adéquats pour réduire le gap de technologie sociale caractérisant les sociétés nationales.*

Avant de présenter les pratiques de gestion des ressources humaines, il convient de préciser que celles-ci sont le fruit d'une évolution historique, comme réponse aux modifications de l'environnement économique.

En ce sens, nous évoquerons, dans un premier temps, les fondements et impact des mutations du marché économique sur la gestion de l'entreprise, et dans un second temps, on relatera les différentes pratiques d'organisation vers lesquelles doivent tendre inéluctablement les entreprises algériennes, dans le cadre de leur insertion progressive à l'économie de marché.

### **A/ Fondements et impact des mutations du marché économique sur la gestion de l'entreprise:**

A l'appui des différentes investigations, on relèvera que l'évolution de l'économie mondiale et du type de la concurrence a engendré chronologiquement et cumulativement trois formes de marché fondées d'abord sur la compétitivité de l'offre des entreprises, d'un point de vue quantitatif, puis après la phase productiviste, on est passé à la différenciation par la qualité des produits offerts, et enfin l'étape actuelle est caractérisée par la forte instabilité et obsolescence de la production liées, aux exigences sans cesse renouvelées du marché, obligeant par là même l'entreprise à opter ou à anticiper ces changements par des stratégies efficaces.

Comme on le constate, l'économie de marché, à laquelle se prête l'Algérie à y entrer (1) a connu, tout au long de ce siècle, des transformations, voire même des mutations profondes, qu'on ne peut ignorer, car forcée de s'y adapter, sous peine d'être sanctionné par un marché impitoyable, devenu le champ d'une véritable guerre économique à l'échelle planétaire (conférer l'âpreté des discussions autour des accords du G.A.T.T. institution économique internationale vers laquelle tend à se rapprocher l'Algérie, à l'image de l'intégration de la Tunisie en Août 1990).

Si la période productiviste, jusqu'à la fin des années 70 (du moins en Europe), a été marqué par l'ère de la production de masse ou en série, rivée sur la baisse du coût unitaire des produits et couplée au recours à la technique du coût marginal (2) la décennie 80, quant à elle, traduit un

virage conceptuel dans l'élaboration du produit, tant au niveau de sa qualité (3), son degré de définition ou sa présentation, dans la mesure où il ne suffit plus de produire, mais aussi de vendre (la qualité du produit permettant d'accroître la part du marché) et de savoir vendre (recours aux techniques de marketing) (4).

En outre, depuis la fin des années 80 à nos jours, nous assistons à une très forte acuité de la concurrence mondiale où l'innovation et la gestion du temps deviennent les piliers de la stratégie d'entreprise (5).

On peut considérer que ces 3 moments historiques de l'évolution de l'économie de marché correspondent à 3 types d'organisation d'entreprise qui se sont succédés.

A la phase productiviste, ancrée sur la rigidité de l'organisation taylorienne et fordiste (de 1920 à la fin des années 70), se fonde le management dirigiste lié à une gestion administrative et à court terme de l'entreprise.

Arrivé à un stade de saturation dans son efficacité productive et par les effets pervers induits (absentéisme, turnover, freinage, etc...)(6) ce mode de direction a fait place, dans les années 80, au style de management participatif (7) recourant à des techniques d'incitation à une plus forte implication des salariés dans l'entreprise (autonomie élargie, de cloisonnement du mode de communication, dynamique de groupe, etc...).

De nos jours, on assiste à la généralisation de la pratique du management stratégique, sous l'effet conjugué de l'évolution interne de l'organisation (modification des aspirations des salariés, du système de pouvoir dans l'entreprise) et de la mutation de l'environnement économique (nombre de concurrents accru, technologie sophistiquée à courte durée de vie, rapidité de réponse ou d'acquisition d'un créneau du marché, etc...)(8).

Si par la notion de management se conçoit la recherche d'une gestion plus méthodique, plus rationnelle et donc plus efficace, l'attribut d'une stratégie renforce l'idée d'un choix qui oriente l'entreprise à moyen et long terme. Dès lors que, dans le cadre du management stratégique, on oriente l'entreprise vers la recherche innovation (9) la spécialisation dans un métier ou un créneau (pouvant être liées à une reconversion ou restructuration industrielle, comme ce sera le cas pour bon nombre d'entreprises algériennes), les pratiques de gestion associées seront plus spécifiques et ciblées (formation stratégique, communication comme ou-



til stratégique, pratique d'audits stratégiques, etc...)(10).

Un bon management ne conduira jamais au succès si la qualité de la stratégie est insuffisante, de même que cette dernière restera un tigre de papier à défaut d'une transformation réelle de l'entreprise.

Le modèle de management stratégique tente de concilier raisonnablement ces divers leviers de gestion, qui pour être efficaces, doivent fonder en permanence l'action (management) et la réflexion (stratégie) en une action stratégique (11).

La remise en cause du clivage entre décideurs et exécutants, et la remise en cause du clivage réflexion et action sont les fondements du management stratégique. C'est un processus dans lequel action et réflexion sont intimement mêlées et dans lequel chacun est à la fois auteur et acteur à des degrés divers (les exécutants participent à la réflexion et les décideurs à l'action).

### **B/ L'Évolution des pratiques de GRH et la situation des entreprises algériennes:**

Nos décideurs, à la faveur de l'adoption de la théorie des industries industrialisantes, dans les années 60, ont recherché dans le cadre de l'analyse rostovienne, à sauter les premières étapes de la croissance dans le processus de développement algérien.

Considérant l'appareil productif comme un stock de machines et non comme un flux instable, cette volonté de brûler les étapes s'est manifestée à travers une fuite en avant caractérisée par le recours aux usines clés en mains, puis aux usines produits en mains et finalement aux usines marchés en mains, processus qui relate indéniablement l'incapacité nationale de prise en charge du développement (12).

Cette vision réductrice du développement, à travers ses aspects financiers et matériels, excluant la fonction stratégique du management, a confiné les décideurs successifs dans l'illusion qu'on peut "acheter du développement".

Parallèlement au développement des économies industrialisées, la gestion de l'entreprise a connu un véritable processus de mutation (13) passant de la phase de direction administrative du personnel (années 60) à celle de gestion du personnel (années 80), et enfin de gestion stratégique (années 90).

Cette évolution de l'organisation de l'entreprise est elle-même liée aux changements structurels de l'économie de marché, passant d'une concurrence au niveau quantitatif vers le niveau qualitatif et enfin actuellement vers une gestion du temps (maîtrise des délais de production).

Nos gestionnaires doivent donc affronter une double révolution managériale de rupture avec l'ancien système de gestion (administrée) et d'assimilation des nouveaux critères de gestion en perpétuelle évolution, eu égard à la vive concurrence que se prêtent les économies ouvertes aux lois du marché, voie progressivement empruntée par l'expérience algérienne.

Tout autant on ne peut "acheter du développement", tout autant nos gestionnaires doivent adapter les modèles de gestion aux spécificités nationales et considérer qu'il n'y a pas de recette miracle en matière de gestion, mais qu'il faille utiliser et combiner ces nouveaux critères de gestion sur la base de l'expérience accumulée et des traits culturels locaux (facteurs qui ne peuvent être intégrés dans les modèles de gestion importés).

### **1) - L'analyse de poste, un point de passage obligé ou le creuset d'une gestion efficace:**

Les carences, en matière de gestion des entreprises nationales, doivent être identifiées d'abord, analysées puis enfin solutionnées.

Si l'on s'intéresse à l'analyse de poste, considérée comme la colonne vertébrale de l'organisation dans toute entreprise qui se respecte, son efficacité sera d'autant plus grande qu'elle suivra une démarche rigoureuse et/ou scientifique, fine et souple dans la définition des emplois (14).

Cette perception par les utilisateurs, en économie ouverte, est liée au fait qu'ils sont convaincus de l'effet diffus et synergique de l'analyse de poste sur les autres pratiques de la GRH.

Cet outil de base obéit à une logique chronologique et cumulative qui se décompose en 5 éléments formant la séquence suivante:

Description->Définition->Profil-> Evaluation-> Classification

Analyse de poste

Qualification de Poste.

Or, il s'avère que la plupart des entreprises algériennes se sont contentées d'appliquer l'analyse de poste, grossière et primaire du SGT, dont la finalité d'intégration et d'homogénéisation de tous les secteurs, niait les spécificités de chaque entreprise.

Pire, les entreprises nationales n'ont pas fait l'effort d'approfondir et de systématiser l'analyse de poste du SGT, ce qui a conduit non seulement à l'élaboration d'organigrammes farfelus sans correspondance avec les postes effectifs, mais aussi à une méconnaissance des tâches réelles du poste, relativement à sa définition théorique (mission du poste).

A partir de là, l'effet de synergie, attendu d'une analyse de poste sérieusement élaborée, va se transformer en contrainte de gestion, source de désordre en cascade et à effet multiplicateur sur les autres pratiques de gestion de l'entreprise (effet boule de neige).

### **2) La déviation du système de formation:**

L'importance de l'analyse de poste réside aussi dans sa fonction de guide d'un système de formation performant, comme outil essentiel dans la démarche d'analyse des besoins (de formation) de l'organisation.

Or, le laxisme, qui prévaut dans les entreprises nationales, a souvent conduit à privilégier la vision sociale de la formation sur sa fonction d'investissement dans le "capital humain".

Cette déviation ou plutôt dénaturation du rôle de la formation a dégénéré vers des pratiques irrationnelles et anarchiques de formation-récompense, formation-sanction, formation-parking, formation-bouche-trou, etc...

Si bien que, non seulement les besoins ne sont pas pré-déterminés, ni hiérarchisés et consignés dans un plan de formation suivi, mais on assiste encore moins à une évaluation des actions de formation (15).

Alors que par ailleurs, dans les pays développés, on est passé de la formation par à coup, à la planification du développement du potentiel de qualification, voire même à détecter et à combler les écarts de compétences dans les emplois clés et/ou stratégiques.

En bref, la formation ne répond pas aux exigences du poste, mais en priorité aux stratégies individuelles des salariés, d'où l'écart grandissant qui caractérise le problème de



l'inadéquation formation-emploi, en Algérie.

Encore, faut-il préciser que la formation en entreprise est loin d'être un souci majeur pour nos cadres gestionnaires (peu d'entreprises nationales s'acquittent du prélèvement obligatoire de 1% sur la masse salariale, alors qu'EDF/France en consacre 7% et IBM plus de 12%). Il est même fréquent, par expérience, de trouver dans nos unités des cadres de production, ayant plus de 10 ans d'ancienneté et n'ayant suivi aucun type de formation, même à titre ponctuel (16).

### **3) - La gestion prévisionnelle du personnel, un outil incontournable:**

On relèvera, dans les entreprises algériennes, l'absence quasi-totale de la pratique de la gestion prévisionnelle du personnel, faute de disposition ou de fiabilité d'outils élémentaires de prévision tels les pyramides des âges, des anciennetés ou des qualifications, la balance des compétences, la matrice des emplois et filières professionnelles/promotionnelles, les degrés de mobilité interne et externe du travail, etc...

Alors que, par ailleurs, on intensifie la pratique de la planification inter-active (check-up professionnel) et les techniques de l'out-placement comme phase ultime de la maîtrise de la gestion prévisionnelle des carrières.

### **4) - Le systèmes d'évaluation et de motivation du personnel comme dynamique d'une gestion efficace:**

Non seulement sont rares les entreprises nationales qui recourent aux systèmes d'appréciation et surtout de façon périodique, mais en plus elles ne prennent pas la peine de définir les performances requises par les postes, afin de pouvoir estimer des seuils de productivité du travailleur, ceci est d'autant plus nécessaire qu'il est difficile de quantifier la productivité d'un cadre.

De plus à l'heure où dans les pays développés, on met tout en oeuvre pour favoriser l'éclosion de nouvelles techniques de motivation et d'innovation pour demeurer compétitif (17) le SGT, quant à lui, a marginalisé l'esprit d'initiative en Algérie, de créativité et l'effort intellectuel, en leur accordant respectivement une pondération de 5% et 7,83% par rapport au total des points indiciaires (1200 points)(18).

Il faut préciser, en l'occurrence, que même si la loi 90-11 relative aux relations de travail a abrogé le SGT, néanmoins la quasi-totalité des entreprises algériennes continuent d'appliquer ce système de gestion inefficace, faute d'y remédier par un effort, certes coûteux en temps et en argent, pouvant déboucher sur les conventions collectives.

L'inertie des gestionnaires nationaux se confirme encore dans le maintien, jusqu'à présent du système de primes annexes au SGT, en l'occurrence la PRI et la PRC (pouvant atteindre respectivement 10% et 30% du salaire de base), dont l'inefficacité sur la productivité générale est à la mesure de la médiocrité du niveau des capacités de production réalisées par la plupart des entreprises nationales.

A titre d'exemple, le complexe Sider d'El-Hadjar a atteint un maximum de 65% en 1985 et seulement 40% en 1994, contre 35% pour le CVI Rouiba en 1992 après avoir réalisé plus de 70% en 1987.

### **5) - La communication, comme outil stratégique du management:**

\*En ce qui concerne l'efficacité de la communication dans l'organisation, que ce soit au niveau horizontal ou vertical, elle reste très en deçà des normes de fluidité de l'information, relativement au cloisonnement hiérarchique, aux pratiques bureaucratiques et au rôle inhibiteur de la multitude des réseaux informels dans les entreprises nationales.

Le caractère entropique du système de communication des entreprises algériennes peut se mesurer à travers l'étude d'une entreprise du bois (19) ayant révélé que 74% des cadres moyens de production d'une unité de 470 personnes, se sont avérés incapables de notifier les résultats, physiques ou financiers de l'entreprise en 1992. Le complexe d'El-Hadjar s'illustre aussi à cet égard, en affichant à travers une étude en 1988, qu'un tiers des travailleurs d'exécution, de même que 5% des cadres ne connaissaient pas le nom de leur chef de division, et plus grave encore, 53% du personnel ignorait les résultats de production de l'année précédente (20).

En conclusion, nous avancerons qu'il reste encore un long chemin d'apprentissage et d'appropriation de la technologie sociale (soft intelligence), à côté de l'assimilation de la technologie tout court (hard intelligence), ne serait-ce que par la maîtrise des coûts par le recours à l'analyse de la valeur, la méthode KANBAN, la méthode BBZ (budget base zéro), la généralisation de la comptabilité analytique et l'assise de ces différents outils sur la théorie du coût marginal, base de calcul de toute firme moderne.

### **REFERENCES:**

- (1) - Code de commerce, instituant le principe de commercialité, la faillite de l'entreprise, etc.... Conférer J.O.R.A, Avril 1993.
- Code des investissements instituant les zones franches, une plus grande souplesse dans l'octroi des crédits, etc... Conférer J.O.R.A, Octobre 1993.
- (2) B.CORLAT: L'atelier et le chronomètre, Ed.Bourgeois, 1979
- (3) A.BERNILLON/CERUTTI O.: Les outils, du management de la qualité, Ed.Organisation, 1989
- (4) B.DEMORY et A.LANCESTRE: Marketing qualitatif, OPU, 1994
- (5) P.NICOLAS/J.MORTEMARD DE BOISSE: La gestion du temps, Ed. Chihab, 1994
- (6) P.DUBOIS: Le Sabotage dans l'industrie, Ed. Calman Levy, 1974
- (7) B.HERMEL: Le Management participatif, Ed. Organisation 1992
- (8) C.DAIGNE: Management en période de crise: aspects stratégiques, financiers et sociaux, Ed. Organisation 1991
- (9) Von-E.HIPPEL: The sources of innovation, Oxford University Press, 1988
- (10) P.CASSE: La formation performante, OPU, 1994
- (11) R.CALORI, T.AMER: L'Action stratégique, Ed. Organisation 1990
- (12) J.PERRIN: Les transferts de technologie, Ed. La Découverte, 1983
- (13) SMAIL AIT-EL-HADJ: L'entreprise face à la mutation technologique, Ed. Organisation, 1989
- (14) Charles-Henri Besseyre des Horts: Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, Ed.Organisation, 1990
- (15) SLAIMI A.: La mobilisation de la force de travail en Algérie, Projet de Recherche 1991-1994, URSTD, Annaba.
- (16) SLAIMI A.: Diagnostic GRH, entreprise ENMGP, Doc ronéotypé, 1993
- (17) R.JOLY: Des idées qui rapportent ou démystifier la créativité industrielle, Ed. Organisation, 1992
- (18) OUKIL M.SAID: Economie et gestion de l'innovation technologique, OPU, 1995
- (19) SLAIMI A.: Diagnostic GRH, entreprise ENMGP, Doc ronéotypé, 1993
- (20) ALI EL KENZ: Etude sur les relations socio-professionnelles au complexe Sider d'El-Hadjar, Doc. Ronéotypé, 1988.