

La Gestion des Ressources Humaines dans un environnement en mutation organisationnelle : cas des entreprises nouvellement privatisées en Algérie.

Fateh DEBLA
Doctorant en sciences de gestion-
Université de Besançon, France

Résumé

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) a été longtemps réduite à une simple fonction administrative et au demeurant une préoccupation secondaire pour les dirigeants des entreprises. Mais récemment en sciences de gestion, on a commencé à prendre conscience de l'importance de cette fonction restée longtemps le parent pauvre de la spécialité. Les raisons en sont multiples. Les économies se réforment et se mondialisent et par conséquent les entreprises prennent une dimension et une identité internationales.

Grâce à l'avantage concurrentiel qu'elle peut procurer à l'entreprise, l'importance stratégique de cette fonction croit particulièrement à des périodes critiques, lorsque l'entité subit des changements comme la restructuration pour s'adapter à son environnement économique. Car c'est à ce moment là que les ressources humaines vont être au centre de différentes décisions, comme cela été le cas dans les entreprises publiques restructurées en Algérie. Par ailleurs, une fois privatisée, l'entreprise va faire face, dans son nouvel environnement, à la rivalité d'autres entreprises concurrentes notamment privées. Le principe de la sélection naturelle assurera certainement ici son rôle. Seules les entreprises dotées d'un potentiel stratégique, de fortes structures de gouvernance d'entreprise (GE) et d'une organisation interne solide seront donc capables de résister et d'assurer leur survie. Le reste sera éjecté automatiquement du marché et n'aura aucune place dans le processus de création de la valeur.

Quel sera alors l'impact du processus de privatisation en cours sur la performance des entreprises publiques ayant perdu une partie de leurs ressources humaines ? Et quelle sera la performance économique des nouvelles entités issues de ce processus et qu'on appelle sociétés de salariés réceptionnistes des anciens travailleurs des entreprises publiques? Enfin quels seront les rôles de la GRH dans un nouvel environnement caractérisé par une mutation organisationnelle et les défis auxquels elle sera confrontée dans les années à venir?

L'objectif de cette étude sera de montrer en quoi la fonction de GRH, à travers les incitations qu'elle fournit à l'ensemble des dirigeants et des nouveaux salariés-actionnaires, pourra-t-elle constituer un avantage concurrentiel pour les entreprises. Aussi, nous nous intéresserons à l'analyse des divers liens qui pourront exister entre la théorie de l'agence, la théorie de la gouvernance d'entreprise et la GRH.

Mots Clés : GRH, Entreprise privatisée, Gouvernance d'entreprise.

Abstract :

Human Resources Management (HRM) has always been considered as a simple administrative function. It has, most of the time, been underestimated by the firms' managers. Nevertheless, nowadays, they give it more importance since privatization engenders certain modifications : managers', employees' and shareholders' behavior, and the re-engineering of the various functions in the Newly Privatized Firms (NPF), in such a case of HRM. Through this study, we aim at demonstrating how the HRM – through managers' & shareholders' motivating – can constitute a competitive advantage for the firms. We will also focus on analyzing varied links between the agency theory, theory of Corporate Governance & HRM.

Key words: HRM, Privatized firms, Corporate Governance.

Introduction

Il est communément admis que la GRH se place au centre du système de gouvernance des entreprises. Son premier rôle est d'établir une interaction permanente entre l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus d'activité et de création de la valeur pour l'entreprise : l'Etat, les dirigeants, les actionnaires, les clients...etc. Dans un environnement concurrentiel et en mutation perpétuelle, la GRH peut constituer l'atout majeur des entreprises pour se différencier et s'adapter avec les nouvelles données organisationnelles.

L'entreprise algérienne a une courte histoire. Cependant elle est riche en phénomènes concernant sa vie. Elle a ainsi été l'objet de plusieurs interventions, qui ont visé à l'adapter avec les exigences des différents contextes économiques au sein desquels elle avait évolué. Plus récemment avec le contexte des réformes économiques qui ont introduit le libéralisme. Ces réformes affectant dans une grande partie le comportement humain. Aujourd'hui, on assiste à un mouvement de privatisation très enthousiaste conduisant à une reconfiguration de l'ensemble des fonctions dans l'entreprise. Aussi, serait-il intéressant de s'interroger sur les conséquences sur la fonction GRH et sur l'avenir des entreprises privatisées et la performance de leurs structures de gouvernance. Trois questions seront examinées ici par rapport à cette fonction :

- 1). Face aux changements organisationnels et environnementaux des entreprises (restructuration, privatisation, libéralisation des échanges et transactions économiques etc.) et affectant, en premier lieu, le facteur humain, quels pourraient être les vrais défis en matière de GRH pour aboutir à une meilleure performance organisationnelle ?
- 2). Une bonne GRH dans les entreprises privatisées (EP) est elle suffisante pour parer aux conflits d'intérêt et établir une confiance mutuelle entre les salariés- actionnaires et les dirigeants ?
- 3). Comment peut-on inciter les dirigeants des EP à se comporter comme s'ils étaient les vrais propriétaires de l'entreprise ?

I. Théorie d'Agence, Corporate Governance et impacts de la privatisation

Au préalable, il nous paraît nécessaire de présenter le cadre théorique dans lequel nous avons choisi de placer la présente étude. Il s'agira donc d'introduire deux théories aux apports majeurs en sciences de gestion que sont la théorie de l'Agence(TA) et la théorie du gouvernement d'entreprise(TGE).

I.1. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence est d'une apparition récente⁽¹⁾ alors que le conflit d'intérêt entre propriétaire et dirigeant s'avère plus ancien. Hirigoyen, G, précise que le problème a été déjà soulevé par J.S Mill en 1865 qui le considère comme une cause de perte de productivité. J.S. Mill remarque que ce qui est bénéfique pour l'ensemble devrait l'être pour chacun des individus qui le composent, et recommande la participation aux bénéfices de l'entreprise comme moyen de résolution de ces conflits⁽²⁾. La littérature économique se réfère souvent aux travaux des deux célèbres économistes américains Berle et Means⁽³⁾ pour aborder les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants de l'entreprise. Berle et Means (1932) avaient remarqué que les firmes américaines gérées par leurs propriétaires étaient plus performantes que celles gérées par des dirigeants externes recrutés par l'entreprise. Ils constatèrent alors que cette inefficience provenait de la séparation entre les deux fonctions de propriété et du contrôle (décision) dans l'entreprise. Par la suite ils qualifièrent cette situation de conflit « **principal / Agent** ».

On généralisant cette constatation, ils conclurent que toute séparation de même nature engendrera inéluctablement un conflit d'intérêt entre les deux parties. Ce clivage a bien sûr ses effets sur la gouvernance d'entreprise et sur sa performance. La relation entre le propriétaire en tant que « Principal » et le dirigeant en tant qu' « Agent » est désignée par la littérature économique de relation d'Agence⁽⁴⁾. En 1976, Jensen et Meckling proposèrent leur définition de la théorie d'agence : « Nous définissons une relation d'agence comme une relation par laquelle une personne "le Principal" a recours aux services d'une autre personne "l'Agent" pour accomplir en son nom une tâche quelconque. Cette tâche implique une délégation du pouvoir.

Le dirigeant est recruté par l'actionnaire pour réaliser une mission quelconque. Ce contrat lui engageant à travailler pour le compte de l'actionnaire en maximisant la valeur de l'entreprise et donc la richesse de ce dernier. Par ce fait, il y a un transfert du pouvoir du principal vers l'agent. Mais, le dirigeant ne va pas en réalité respecter les termes de ce contrat. Il est censé poursuivre d'autres objectifs personnels. En utilisant sa position et les moyens dont il dispose (avantage informationnel,

pouvoir, son espace discrétionnaire, connaissance des marchés et techniques de gouvernance), il essaye de maximiser sa fonction d'utilité en dépit de celle de l'actionnaire. Pour faire face à cette situation et limiter l'étendue du comportement passif des dirigeants, les actionnaires mettent en place un système de contrôle rassemblant certains mécanismes de gouvernance supposés les plus efficaces. La rentabilité de ces derniers se mesure à travers leur capacité à atténuer les coûts d'agence et minimiser le degré de la passivité des comportements managériaux. Les actionnaires ont, en fait, la possibilité de remplacer les dirigeants enracinés, mais cela représente des coûts considérables qui dépassent parfois les coûts provoqués par la situation initiale dans laquelle se trouvent les dirigeants enracinés.

De leur côté, les dirigeants, premiers détenteurs de l'information managériale, savent parfaitement que l'ensemble des actionnaires n'a pas les mêmes objectifs ni les mêmes soucis. Dans ce climat, les dirigeants peuvent facilement devenir incontrôlables. De ce fait, ils s'enracinent pour qu'ils se rendent indispensables pour l'entreprise afin de se maintenir dans leurs postes et accroître leur valeur sur le marché du travail. A partir de cette analyse, on peut alors supposer que le facteur humain représente l'élément clé qui peut conduire l'entreprise au succès comme il peut aisément pousser à sa disparition (destruction).

Les auteurs fondateurs des sciences de gestion recommandent la théorie de l'agence et la théorie du GE comme réponse élémentaire aux problèmes d'inefficacité rencontrés dans les entreprises surtout quand le facteur humain représente un enjeu pour l'entreprise et son développement (ou sa reconfiguration).

1.2. La réponse du gouvernement d'entreprise

Le gouvernement (ou gouvernance) d'entreprise désigne les mécanismes par lesquels la direction est tenue pour responsable des résultats de l'entreprise sur des marchés concurrentiels. La qualité de la GE est alors assurée par la discipline qu'impose la concurrence, les entreprises mieux gérées évincent leurs concurrentes mal gérées⁽⁵⁾. Cette définition pose deux conditions essentielles pour une bonne GE. Premièrement, La capacité des propriétaires de suivre les activités de gestion et, au besoin, d'intervenir dans ce domaine, et deuxièmement, la vigueur du marché du contrôle de société, qui doit assigner la fonction de suivi aux propriétaires les plus aptes à l'exercer. En effet, de bonnes pratiques en matière de GE peuvent être une source d'avantage concurrentiel pour une entreprise en réduisant ses coûts du capital. Par conséquent, l'efficacité d'un système de gouvernement d'entreprise (SGE) se traduit par sa capacité de minimiser le niveau d'enracinement des dirigeants et d'assurer un contrôle efficace permettant également d'atténuer les coûts d'agence et d'inciter les dirigeants à travailler pour mieux maximiser la valeur de l'entreprise. Le SGE se définit généralement comme étant le système par lequel les entreprises sont contrôlées et dirigées. Son importance se justifie par le besoin de l'entreprise d'exercer un contrôle rigoureux sur les dirigeants. Ce qui n'est pas toujours une tâche aisée parce qu'il demande une coordination complexe des efforts et des moyens. Quand la structure de propriété de l'entreprise est multiple, le niveau de participation dans le capital de l'entreprise définit généralement le niveau de contrôle jugé utile pour garantir les droits des actionnaires. De ce point de vue, certaines études portant sur les économies en transition sont allées même jusqu'à définir la Corporate Governance exclusivement en terme de relation **Actionnaires/Managers**. D'après ces études, la Corporate Governance est l'ensemble des accords par lesquels les actionnaires embauchent et licencient les managers, les contrôlent et les récompensent de telle sorte qu'ils servent de manière optimale les intérêts des actionnaires⁽⁶⁾. Pour Gray & Hanson (1993), la Corporate Governance est le contrôle des comportements des managers par les actionnaires⁽⁷⁾. D'autre part, envisager un système de gouvernance parfait et valable à n'importe quel cas et à chaque pays (sorte de système passe partout) est illusoire. En effet, l'élaboration de ce système doit s'effectuer progressivement en fonction des circonstances et des spécificités de chaque pays.

Cette diversité de définitions n'a pas exclu une interaction permanente entre la théorie de l'agence et la théorie de la GE. L'importance du facteur humain a été souvent établie soit explicitement soit implicitement quand il s'était agi de définir la GE et/ou la théorie de l'agence. La théorie de la GE en focalisant son analyse sur l'entreprise a fait souvent appel à d'autres théories pour expliquer et les inefficacités de performance ou chercher les solutions pour y remédier. La théorie de l'agence apporte son soutien grâce à son pouvoir explicatif des différentes relations qui se nouent au sein de l'entreprise. Il existe bien sûr d'autres théories qui pourraient être explicatives comme celles des droits

de propriété ou des coûts de transaction par exemple, mais ne qui n'ont pas été mises à contribution dans la présente étude.

II. Post- privatisation et changement des mécanismes de GE

Les effets de la privatisation atteignent l'ensemble des fonctions dans l'entreprise : production, marketing, finances et GRH. Les changements affecteront notamment les statuts des personnels, les structures de propriété des entreprises, le rôle et la composition des conseils d'administration. De nouveaux rapports naissent ainsi entre les actionnaires, les dirigeants, les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes. Pour s'assurer leur pérennité et éviter de supporter des coûts supplémentaires, à ceux déjà subits (lenteurs des opérations de privatisation, départ des salariés compétents...etc.), les entreprises privatisées doivent alors trouver les chemins les plus courts pour s'adapter avec leur nouvel environnement. Une politique d'adaptation est indispensable et cela peut se justifier par :

- 1). La volonté d'acquérir de nouvelles qualifications et de renouveler les compétences du personnel,
- 2). La résistance à la concurrence locale et internationale,
- 3). La dotation en technologie et en savoir-faire,

Les arguments sont de nature multiple et peuvent varier selon les besoins de chaque entreprise. Certains auteurs (Sylvie St-Onge, p129) avancent d'autres raisons qui justifient la décision de l'entreprise d'engager une politique d'adaptation. Elles sont au nombre de quatre :

- 1) Pour survivre ;
- 2) Pour rendre les organisations plus rentables et plus performantes dans un contexte de mondialisation et de compétitivité ;
- 3) Pour créer et maintenir des emplois de qualité et durables ;
- 4) Pour évoluer en même temps que l'environnement au lieu de le subir.

Ceci dit, toute entreprise inapte de s'adapter aux nouvelles modifications induites par la privatisation se marginalisera de fait. Par conséquent elle ne pourra garder aucune position avantageuse dans le nouvel environnement. Les coûts dans ce cas seront aussi d'une ampleur apparente.

La privatisation des entreprises en Algérie s'est fixé comme objectif la constitution de noyaux durs de salariés-actionnaires (SA) et la fructification des capitaux des entreprises privatisées dans des structures de propriété très élargies (dispersées). L'objectif à la base a été donc de redynamiser les entreprises par leurs salariés. Néanmoins, cette nouvelle catégorie qui émerge dans l'entreprise peut multiplier et accentuer la complexité des conflits d'intérêt entre les différentes parties. Les salariés actionnaires vont ainsi déléguer une partie de leur pouvoir aux dirigeants qui agiront en principe pour le compte des premiers.

La privatisation brise normalement toutes les relations d'agence qualifiées d'inefficaces, le rôle de l'Etat disparaît et les dirigeants perdront leurs avantages acquis et développés au détriment de la faiblesse du contrôle exercé auparavant par l'Etat.

Les nouveaux dirigeants des entreprises privatisées seront chargés en sus de leurs rôles imposés par le SGE, d'améliorer la performance de l'entreprise. Cette performance est traduite généralement en termes de profitabilité⁽⁸⁾. Il est important de préciser ici que les compétences et les efforts des dirigeants des EP devraient être améliorés après la privatisation. Cela, peut apparaître comme le résultat de la disparition des subventions de l'Etat, de la veille des mécanismes du contrôle et surtout d'une crainte d'un environnement concurrentiel hostile capable d'exposer l'entreprise au risque de faillite et mettant, par la suite, les emplois du personnel en danger. La privatisation pousse en fait à une nouvelle reconfiguration du schéma organisationnel et redéfinit à nouveau les frontières entre privé et public.

Parmi les principales retombées ex-post de la privatisation sur les EP en Algérie, les deux suivantes paraissent particulièrement les plus significatives :

II.1. Retombées sur les structures de GE

Les retombées sur les structures de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées doivent être différenciées selon le secteur concerné. Mais nous sommes encore loin de voir ces structures fonctionnelles selon les nouveaux schémas induits par la privatisation. Par conséquent, nos remarques doivent être comprises comme des hypothèses formulées en référence aux théories de la gestion et aux expériences d'autres pays déjà avancés dans le processus de privatisation.

✓ Les Conseils d'administration (CA) :

En comparaison avec leur état initial, nous nous attendons à voir, même sur le long terme, des conseils d'administration (CA) actifs et indépendants avec des prises de participations externes ; le CA

subit la partie majeure des changements en tenant compte de sa position au sommet des mécanismes du contrôle interne,

II.2. Retombées sur l'environnement financier de l'entreprise

✓ *Le système bancaire :*

Les programmes de privatisation interviennent généralement dans des contextes de réformes globales de l'économie. La réforme du système bancaire par une accélération de la privatisation des banques fait partie de la transformation de l'économie et sa libéralisation. Ceci permet entre autres mesures d'accompagnement des nouvelles EP dans leur démarrage à leur assurer un accès au financement sûr et durable.

✓ *Les marchés boursiers :*

L'activation du rôle de la bourse des actions au sein de laquelle seront cotées les EP va faciliter les opérations financières d'acquisition des actifs financiers, de rachat et de vente des actions, etc.

✓ *Le développement des marchés algériens et de la concurrence entre les entreprises nationales.*

II.3. Retombées en rapport avec le facteur humain

La privatisation va opérer un contre-balancement entre les objectifs sociaux qui étaient prédominants dans les entreprises publiques et les objectifs économiques des entreprises privées. Une logique de résultats va s'instaurer entre les nouveaux propriétaires et les dirigeants qui ne fait pas de place à d'autres paramètres politiques sociaux ou idéologiques. L'objectif est le gain. C'est aussi le critère de maintien de ces dirigeants ou de leur révocabilité. Mais une relation principal/agent est avant tout une relation contractuelle qui vise l'intérêt des deux contractants. Les effets de la privatisation seront visibles dans :

- 1). La mise en place d'un système d'incitations aux dirigeants à travers l'établissement, par exemple, de liens forts entre leur rémunération et la performance de l'entreprise.
- 2). L'atténuation d'éventuels conflits apparaissant entre les différentes parties actrices dans le SGE,
- 3). La discipline des comportements des dirigeants pour rendre plus attractive la structure de propriété des EP.

II.4. Retombées d'ordre juridiques et économiques

Les différents textes et législations issus de la privatisation doivent permettre :

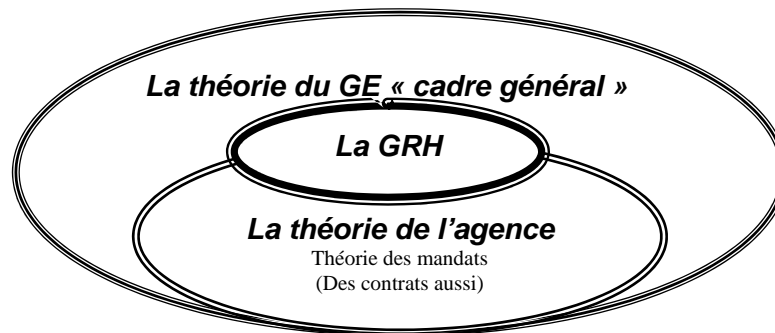
- 1). La dotation des entreprises d'un esprit de responsabilité en éliminant sur le long terme le rôle, les subventions, le contrôle et toute forme d'ingérence de l'Etat dans le fonctionnement des EP,
- 2). L'orientation de la législation dans le sens d'encouragement, d'incitation et d'attraction des investisseurs étrangers en leur assurant par exemple un rôle dans le SGE,
- 3). Le développement d'un système d'information selon le principe de la transparence est une condition nécessaire pour créer un environnement de confiance et libérer l'accès aux différents types d'informations,
- 4). La création d'un actionnariat stable et équilibré dominé par les salariés- actionnaires,

En modifiant les composantes de l'environnement externe des entreprises, la privatisation affecte aussi, on l'a vu la plupart des structures internes de l'entreprise et en particulier celles qui sont en rapport avec le facteur humain. La GRH accompagne donc une partie importante de ces changements. Mais, pourra-t-elle vraiment garantir un équilibre au sein du SGE et s'adapter avec les nouvelles variables organisationnelles ? Et comment va-t-elle réagir face aux différentes modifications menées par la privatisation dans un cadre de transition économique ?

III. Le rôle et la place de la GRH dans le système de GE

Dans un contexte marqué par la privatisation, la GRH va devoir jouer des rôles encore plus stratégiques, plus complexes et sans doute multidimensionnels : économique, juridique, politique et socio- psychologique. Il va sans dire que, l'encadrement des subordonnés et la gestion des hommes demande du temps, des moyens et beaucoup de compétence. Le rôle de la GRH est de catalyser et guider les changements de comportements dans le sens des objectifs tracés.

La GRH peut donc se positionner au milieu des deux célèbres théories présentées ci haut pour répondre aux nouveaux défis. Le schéma suivant symbolise cette position :



La GRH en tant que secteur transactionnel vital partagé par les dirigeants et les actionnaires peut servir une théorie du facteur humain éclairée par les théories de gouvernement d'entreprise et de l'agence qui fait de l'homme un principe créateur de performance capable d'agir même dans un environnement fluctuant et en mutation organisationnelle.

III.1. La GRH, une flexibilité indispensable pour une meilleure stratégie

Il y a quelques années Jack Welch, Président Général Electric⁽⁹⁾ soulignait que « Quand la vitesse des changements externes dépasse celle des changements internes, l'organisation est en péril ». L'entreprise doit justifier alors d'un degré élevé de flexibilité pour pouvoir s'adapter aux divers changements de l'environnement et réussir sa mission. La flexibilité est, d'après Bernard Martory et Daniel Crozet⁽¹⁰⁾, l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux. Par ailleurs, ces deux auteurs considèrent qu'il s'agit de garantir une flexibilité au plan du temps et des rythmes de travail, des rémunérations et de la gestion de la motivation.

Partant de là, les pratiques et les fonctions doivent évoluer en même temps pour assurer une meilleure adaptation et compatibilité entre les besoins et les ressources disponibles. Tout déséquilibre peut donc engendrer des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Dans un contexte de réformes économiques où la privatisation est en train de changer tout le paysage organisationnel, les rôles et les objectifs de la GRH doivent être en conséquence radicalement repensés. Les analyses menées par Jean- Pierre Citeau montrent l'âpreté de la tâche de ceux qui ont à promouvoir et à justifier par leurs pratiques les évolutions réelles de la fonction RH.

En effet, selon lui la GRH se trouve actuellement au centre d'un ensemble de paradoxes qu'il résume dans les points suivants⁽¹¹⁾ :

- Les contraintes du moment exigent toujours plus d'implication de la part des salariés, alors que dans le même temps elles précarisent davantage les situations et conditions du travail ;
- Les multiples pressions obligent bien souvent les responsables des ressources humaines à gérer les problèmes du personnel dans l'urgence, alors que l'expérience même montre qu'il faudrait mettre chacune des solutions en perspectives ;
- Les décisions souvent dictées par des impératifs économiques et technologiques sont loin d'avoir toujours un « crédit social » ;
- Les efforts pour inventer de nouvelles formes de management et de régulation sociale se heurtent encore aux profonds stigmates du taylorisme, comme les hiérarchies pyramidales, le cloisonnement des corps et des activités, les pesanteurs bureaucratiques, la démotivation des échelons d'exécution....

III.2. Différentes conceptions de la RH

Les employés de l'entreprise sont à la base de son efficacité organisationnelle et représentent la source de son développement. Aussi, l'évolution des pratiques organisationnelles et des entreprises elles-mêmes ont poussé les employeurs à accorder plus d'attention aux employés en leur accordant des avantages de plus en plus importants. Par ailleurs, les spécialistes en sciences de gestion voient qu'il est plus avantageux tant pour les organisations que pour les employés, de traiter les employés comme « des ressources » plutôt que comme « des facteurs ou coûts de production » ou comme des personnes dont les comportements seraient surtout guidés par les émotions⁽¹²⁾.

Citeau, par exemple, conçoit la fonction RH dans la mesure où elle s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes), à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions. C'est une fonction de régulation et de médiation qui participe à une sorte de « réconciliation » entre le social et l'économique ou tout au moins à leur possible convergence. La GRH se charge donc d'assurer une meilleure concordance entre les différents besoins en main-d'œuvre et les ressources disponibles.

De leur côté, Sylvie St-Onge et al (p6-7), fournissent dans le cadre de l'approche des ressources humaines une définition de la GRH qui se situe à deux niveaux celui des organisations et celui de la société en général mais que seul le premier nous intéresse ici c'est à dire celui où la GRH constitue une fonction de gestion analogue aux fonctions de production, de marketing ou de finances.

Dans cette optique, les auteurs constatent que la GRH forme un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux divers étages du cycle d'emploi.

III.3. Renouveau des qualifications et processus de formation dans les entreprises nouvellement privatisées en Algérie

Les salariés reprenneurs des entreprises nouvellement privatisées sont issus de la désorganisation des entreprises mères (EPE et EPL) et de l'affectation de leurs actifs dans plusieurs collectifs de travailleurs, licenciés au préalable. Ils forment de ce fait une catégorie hétérogène sur les plans de leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles.

Le montage de ces collectifs par les liquidateurs assistés le plus souvent par les anciens cadres de l'entreprise dissoute n'a pas obéi à une logique d'affectation du capital humain mais plutôt à celle du capital physique et financier. Le niveau d'instruction de ces salariés ne permet pas toujours de discerner les vrais enjeux de leur engagement en tant qu'investisseurs, ni de leur rôle d'actionnaires mais probablement à cause aussi de la confusion créée par l'adjonction d'un deuxième statut de salarié à celui déjà nouveau d'actionnaire. Aussi, beaucoup de ces entreprises ont connu des conflits dès le départ qui ont retardé leur démarrage.

Les révocations des conseils d'administration et des dirigeants ont été fréquentes. Ceci est dû aussi bien à cette confusion qu'à l'histoire de l'entreprise dissoute et des relations passées entre les dirigeants et les salariés ainsi qu'aux comportements parfois opportunistes de certains anciens cadres d'entreprises dissoutes qui ont voulu se servir de leur connaissances et de l'asymétrie informationnelle entre eux et les salariés actionnaires pour s'accaparer les « gros lots ». ou s'octroyer des salaires très élevés lorsqu'ils acceptaient de diriger les nouvelles entreprises. Beaucoup de salariés qualifiés ont aussi choisi de partir à la Caisse de chômage (CNAC) et n'ont pas investi leurs droits dans la reprise d'actifs. Ceci est aussi une source de perte en qualifications pour l'entreprise.

C'est pourquoi à notre sens un des premiers soucis de ces entreprises doit être d'engager sans retard des processus de formation pour faire acquérir à leurs employés les compétences requises. Mais des formations doivent aussi être envisagées pour les actionnaires eux mêmes afin de pouvoir suivre leurs affaires et prendre les bonnes décisions.

Théoriquement les entreprises peuvent s'adapter de deux manières pour répondre à l'évolution des qualifications⁽¹³⁾ : elles peuvent s'efforcer de renouveler leur personnel à travers une politique de recrutement externe sur le marché du travail ou bien elles cherchent à renforcer le niveau de la main-d'œuvre déjà employée en investissant dans la formation. A l'heure actuelle, le recours total au marché du travail pour renouveler les équipes dirigeantes n'est pas envisageable pour toutes les EP en raison des coûts élevés et de la durée de l'opération, malgré le fait que de nouveaux recrutements peuvent bien permettre aux entreprises de trouver d'autres compétences et des niveaux de formation plus élevés [Bertrand, O, et Noyelle, Thierry p 48]. Toutefois, assurer une meilleure formation aux employés pour les adapter avec les nouvelles conditions et exigences du nouvel environnement demeure un parcours inévitable pour toutes les entreprises.

Si on compare les anciens salariés des entreprises privatisées avec les nouveaux recrutés : l'avantage des premiers réside dans leur connaissance de l'entreprise, leur expérience et leurs réseaux de confiance déjà établis et renforcés. Quant aux nouveaux recrutés, ils apportent avec eux de nouvelles compétences et qualifications susceptibles d'aider l'entreprise dans son nouveau contexte. D'autant plus que les EP peuvent conjuguer les deux sources de renouvellement de qualifications, en adoptant sur le long terme un programme de formation continue pour l'ensemble des employés. Sur le court

terme, surtout pour les entreprises qui viennent d'être créées, elles peuvent faire appel au marché du travail pour se doter des compétences nécessaires pour leur bonne gouvernance. Cependant, le choix d'une telle ou telle méthode de renouvellement des qualifications peut dépendre à la fois du contexte social et du système de formation [Bertrant, O, et Noyelle, Thierry p68]. Il est évident aussi qu'un certain équilibre entre ces deux derniers critères ne sera pas insignifiant car le contexte social et le système de formation diffèrent selon le pays et les besoins de chaque secteur d'activité. Les entreprises privatisées ont besoin d'employés compétents, qualifiés et bien formés. La formation des employés inclue toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration de leurs compétences [Sylvie St-Onge et al, p256].

De plus en plus d'entreprises affirment que la formation « investissement » a remplacé la formation « dépenses de fonctionnement », car les compétences déficitaires management des hommes, nouvelles technologies, stratégies et gestion seront en partie acquise par la formation interne [Bernard Martory et Daniel Crozet, p 248].

L'investissement dans la formation devient une nécessité plus qu'un choix pour les entreprises. L'ouverture du marché algérien à une concurrence nationale et internationale permet le croisement avec d'autres capacités. En conjuguant les unes avec les autres, une harmonisation et une remise à niveau périodique des qualifications se transforment en une condition sine qua non pour chaque entreprise voulant survivre et défendre sa place sur le marché. Le processus de formation peut s'effectuer suivant plusieurs voies. Celui qui se déroule au sein de l'entreprise vise à atteindre plusieurs objectifs, les plus évoqués par la littérature économique et les plus poursuivis dans la pratique se résument en quatre objectifs essentiels :

1. Développer de nouveaux comportements permettant d'intégrer les objectifs stratégiques de l'entreprise et développer les capacités de communication etc.,
2. Connaissance des produits et des marchés,
3. Nouvelle expertise,
4. Nouvel esprit d'entreprise⁽¹⁴⁾.

Aussi, il nous semble indispensable de :

- Aider et soutenir les employés en difficulté,
- Acquérir un avantage concurrentiel sur les autres entreprises,
- Mettre les employés au même niveau que ceux des entreprises concurrentes,

La réalisation de ces objectifs est parfois possible par une simple formation en entreprise portant par exemple sur la reconnaissance des produits, les techniques commerciales ou les politiques de communication avec la clientèle etc. D'autres objectifs qui nécessitent des changements de comportement justifient quant à eux une formation générale ou spécialisée externe. Des organismes externes sont chargés d'assurer ce type de formation. Les coûts de la formation sont à subir dans tous les cas par l'entreprise. Sylvie St-Onge et al. (p 218) considèrent que les décisions de générer des candidatures à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise reposent sur des considérations d'ordres stratégique et opérationnel. Ces auteurs avancent la notion de culture comme déterminant du choix de recrutement interne ou externe. Les entreprises qui veulent provoquer un changement profond de la culture actuelle auront recours au recrutement externe. Et si elles préfèrent garder la culture existante mais juste la renforcer, leur action se limite au recrutement interne.

Il est clair que la formation du personnel représente, aujourd'hui, pour les entreprises un processus infini en particulier dans un environnement caractérisé par des évolutions rapides et parfois hostiles. Les différences en matière de GRH entre les entreprises résident dans une large mesure dans la qualité de la formation assurée pour les employés. Pour cela, les entreprises désirent acquérir des avantages concurrentiels devront garantir une formation pour leurs employés. Partant de ce constat, on ose affirmer que les entreprises algériennes qui ont beaucoup souffert d'attitudes inadaptées et d'insuffisances diverses expliquées souvent par des comportements passifs inacceptables (Opportunisme, Enracinement, Passager- clandestin,...etc.) sont les plus concernées pour faire face à une série de défis notamment en matière de formation du personnel. Pour cela, elles doivent⁽¹⁵⁾ :

- Investir suffisamment dans la formation continue,
- S'assurer que les investissements dans la formation donnent des résultats,
- Favoriser une gestion stratégique de la formation,
- Se préoccuper de véritables besoins en formation,
- Utiliser les bonnes méthodes de formation,

- Responsabiliser le salarié face à son projet de développement professionnel.

IV. La place des salariés- actionnaires

Pour mieux se familiariser avec les exigences de la conjoncture économique les EP sont obligées d’acquérir un degré acceptable de flexibilité organisationnelle. En effet, la définition des vrais traits morphologiques du système de direction et du contrôle des EP passe automatiquement par un processus d’adaptation transitoire. Ceci, confirme bien leur grande capacité de produire des transformations permanentes et innovantes afin de préserver à l’entreprise sa flexibilité organisationnelle considérée finalement comme un atout pour son système managérial. Les EP doivent alors engager les bonnes actions aux bons moments avec les bons moyens pour éviter de fragiliser encore leurs structures qui semblent toujours éreintées par les traces du passé. Leur vraie tâche est donc de veiller pour une gestion plus « stratégique, culturelle, participative et partagée, centrée sur l’individu, évaluative et informatisée, internationale et ouverte sur le monde »⁽¹⁶⁾.

La privatisation modifie les pratiques de gestion, les modes de production et les rapports sociaux au sein des entreprises. Elle redistribue aussi les rôles et réorganise la matrice du pouvoir. Une nouvelle logique est imposée alors dans les entreprises. Pour conclure cette étude, certains éléments relatifs à l’entreprise privatisée suscitent quelques éclaircissements :

- Son passage d’une propriété étatique unique à une propriété privée dispersée implique des modifications profondes dans son système de gouvernance,
- Un autre défi souvent négligé par les entreprises réside dans l’investissement immatériel dont la pertinence et l’importance sont bien soulignées par la littérature économique ainsi que par les pratiques des grandes entreprises internationales. Or, la maîtrise et la faculté de bien gérer ce type d’investissement traduisent un avantage productif et concurrentiel pour les entreprises,
- Les Conseils d’administration se trouvent partagés entre plusieurs parties : les représentants des actionnaires, des bailleurs de fonds, les banques, les dirigeants et les salariés- actionnaires etc. Comment les entreprises privatisées arriveront-elles à mettre en place les dispositifs nécessaires pour gérer cette présence multiple ?

Les salariés- actionnaires, nouveaux patrons des EP ont la tâche la plus lourde à assurer. Quatre attitudes qui caractérisent généralement leur comportement ont été isolés par les chercheurs⁽¹⁷⁾:

- 1) Ils souhaitent comprendre et adhérer avant d’exécuter ;
- 2) Ils sont aussi fidèles à un métier qu’à une entreprise ;
- 3) Ils privilégient la qualité de la vie, aussi bien à l’intérieur de l’entreprise que dans la vie extra-professionnelle ;
- 4) Ils recherchent des carrières autant que des emplois, des possibilités de formation autant que de rémunération.

Le tableau suivant résume les différents changements provoqués par la présence des nouveaux salariés au sein de l’entreprise. Tous ces défis doivent être pris en compte par les EP dans la préparation de leurs stratégies pour bien garantir leur pérennité.

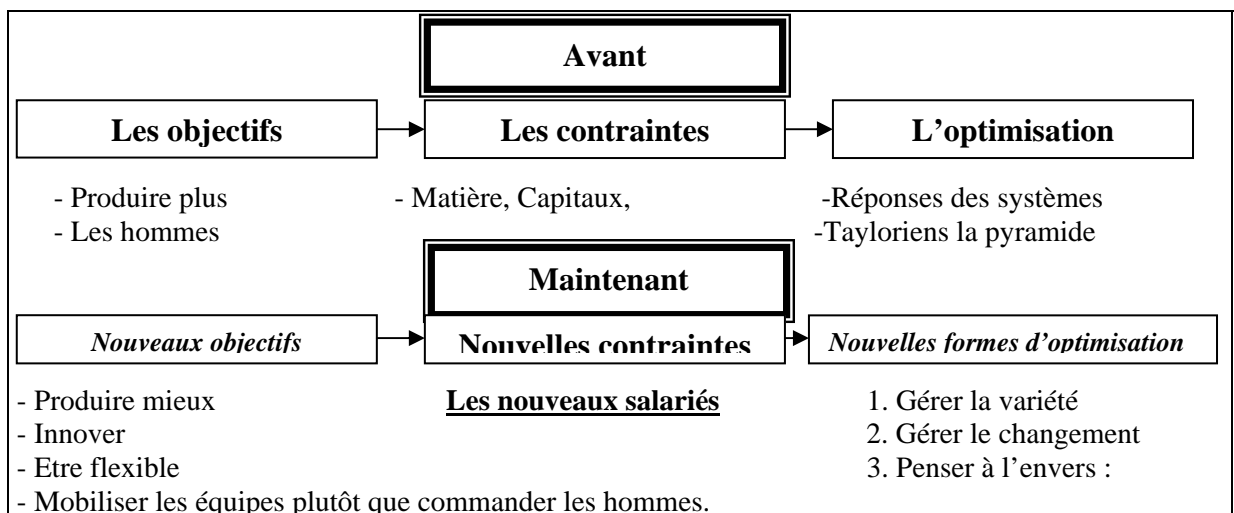


Schéma : Gérer et organiser les hommes c’est toujours une optimisation sous contraintes

[Bernard Martory et Daniel Crozet, p 239]

• Conclusion et recommandations

Les nouvelles entreprises privatisées en Algérie s'installent dans un environnement qui est actuellement en pleine mutation. La privatisation a changé d'une manière globale les structures économiques du pays, et provoqué des modifications profondes dans les comportements des entreprises et de leurs équipes dirigeantes. Elle a conduit à une redistribution et une ré-articulation des activités et des rôles au sein des entreprises privatisées. Ces dernières ont réussi à développer une certaine indépendance de l'Etat, mais la vraie bataille ne fait que commencer. Pour défendre leur existence, une restructuration de toutes les fonctions est inévitable (production, finance, approvisionnement, comptabilité, GRH etc.). La GRH se trouve au centre des préoccupations des responsables des EP, car c'est à elle que seront assignés les rôles importants d'adaptation des entreprises.

➤ Principales caractéristiques d'une bonne GRH

Traditionnellement, pour acquérir un avantage concurrentiel sur les autres entreprises et dominer une position sur le marché, les entreprises font souvent appel à leur potentiel stratégique, les facilités aux financements, l'accès aux différentes technologies, etc. La littérature économique qualifie ces derniers facteurs d'instruments traditionnels. Aujourd'hui, les entreprises se penchent sur une autre issue. Le nouvel enjeu est donc celui de la GRH. Celle-ci permet une meilleure réallocation des ressources de l'entreprise et améliore son efficacité allocative.

Par ailleurs, il n'est pas inutile de rappeler qu'une bonne politique de GRH pourra réduire le degré d'intensité des conflits d'intérêts entre les salariés- actionnaires et les dirigeants des EP. Ces conflits sont en partie le résultat de la divergence des objectifs poursuivis par chaque partie, les salariés-actionnaires cherchent à augmenter leur richesse en incitant les dirigeants à se comporter de la manière, qui selon eux, leur permet d'atteindre cet objectif. Or, l'objectif des dirigeants est en premier lieu personnel c'est à dire qu'ils cherchent prioritairement comment maximiser leur propre fonction d'utilité, améliorer les conditions du travail, maintenir leur position et augmenter leur pouvoir et leur valeur sur le marché du travail ?.

La GRH peut à garantir un certain arbitrage au sein de l'entreprise entre les objectifs des différentes parties. Par exemple, la mise en place d'un système de sanctions/récompenses au sein de l'entreprise est capable de discipliner les comportements du personnel (révocation, changement, remplacement, sélection et recrutement des dirigeants selon des critères objectifs, etc.). Le marché du travail pourra ensuite former un mécanisme de GE très incitatif que nous espérons voir se développer très rapidement en Algérie.

En fin beaucoup de défis restent à relever par l'entreprise algérienne qui veut s'insérer dans l'économie mondiale compétitive. Nous en donnons ci-les principaux :

1. Introduire la dimension stratégique dans l'approche de GRH
2. Mettre un système de GRH flexible capable d'assurer un équilibre entre les objectifs des différents intervenants, et un système de contrôle de gestion sociale (ou contrôle de GRH) ;
3. Partager équitablement les responsabilités et créer des comités s'occupant des employés et de leur bien-être ;
4. Développer des liens nets et des relations permanentes entre les employés et la direction grâce à une communication encourageante entre les supérieurs et les subordonnés ;
5. Assurer de fortes incitations pécuniaires et non pécuniaires aux dirigeants ;
6. Développer une culture et un esprit d'entreprise et améliorer les conditions du travail, la rémunération et la formation des employés etc.

Dans une approche globale on peut attacher à ces défis spécifiques au cas algérien, un ensemble de défis que toute entreprise voulant survivre et réaliser un seuil signifiant de rentabilité doit prendre en considération et que résume le tableau suivant :

Défis de la GRH	
Défis de Partenariat	1. Partager les responsabilités à l'égard de la GRH 2. Respecter les droits des employés et établir des relations de travail harmonieuses
Défis du Renouvellement	3. S'adapter aux changements 4. Donner une orientation et de la cohérence à la GRH 5. Se doter d'employés compétents et motivés

Défis de la Compétence	6. Développer les compétences
Défis du Rendement	7. Gérer les carrières
Défis des Conditions de travail	8. Gérer le rendement au travail
Défis de la Légitimité	9. Reconnaître le rendement au travail
	10. Intervenir auprès des employés difficiles
	11. Offrir des salaires et des avantages sociaux équitables
	12. Organiser le travail
	13. Négocier et administrer des conventions collectives
	14. Promouvoir la santé et la sécurité du travail
	15. Evaluer et renouveler la GRH

Source : Sylvie St-Onge et al, p VII

Notes de fin

- (1) La théorie de l'agence s'efforce à fournir des mécanismes incitatifs atténuant le degré d'intensité des conflits d'intérêt, pour plus de détail voir Jensen et Meckling, 1976.
- (2) Hirigoyen, Gérard « Salariés- Actionnaires : le capital sans le pouvoir ? » travaux de recherche n° 1.9704, CREGE, IAE université Montesquieu, Bordeaux IV, 1997, p 18.
- (3) Berle, Adolph, A; et Means, Gardiner, C « The modern corporation and private property » New York, Macmillan, 1932.
- (4) Jensen, M et Meckling, W « Theory of the firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structure » Journal of financial economics, 3, 1976, pp 305- 360.
- (5) OCDE, Australie, 1998.
- (6) Domenico Mario Nuti « Corporate Governance et actionariat des salariés » Revue Economie Internationale, n° 62, 2^{ème} trimestre, 1995, 13- 34, Traduit par Lahrèche, A, titre original 'Employeeism : Corporate Governance and employee share ownership in transitional economies' p 14.
- (7) In Domenico Mario, Op, Cit.
- (8) Ogden, Stuart, « Corporate Governance in the privatized utilities : the case of the water industry » in Corporate governance, Oxford university press, 1997, pp 252- 278.
- (9) In Sylvies St-Onge, Michel Audet, Victor Haines et André Petit « Relever les vrais défis de la GRH », Gaëtan Morin Editeur, Montréal, Paris 1999, p128.
- (10) Bernard Martory et Daniel Crozet « Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performance » Dunod, Paris 2001, p 249.
- (11) Citeau, J-P « Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques », 3^{ème} Edition, Armand Colin, Dalloz, Paris 2000, p31.
- (12) Sylvies St- Onge, et al, 1999, Op, Cit, p5.
- (13) Bertrant, Olivier et Noyelle, Thierry « Ressources Humaines et stratégies des entreprises, changement technologique dans les banques et assurances : Allemagne, Etats- Unis, France, Japon, Suède » OCDE, Paris, 1988, p 48.
- (14) Les quatre points ont été cités par Bertrant, O, et Noyelle, Thierry, Op, Cit, pp 76-77
- (15) Sylvie St- Onge et al, Op, Cit, pp 262- 263.
- (16) Ces défis seront les défis majeurs pour la décennie prochaine, voir Sylvie St- Onge et al, Op, Cit, pp 670- 674.
- (17) Bernard Martory et Daniel Crozet, Op, Cit, p 239.