

GRH et mutations de l'entreprise Algérienne

Abdelatif Kerzabi

Maitre de conférences

Djazila Brikci

Doctorante

Faculté des sciences économiques et de gestion

Université de Tlemcen

Introduction

« Nous payons lourdement le coût de non qualité du développement humain,..... Il vaut mieux former dix ingénieurs compétents qui innoveront, créent de la richesse, de l'emploi et exportent plutôt que 1000 autres mal qualifiés et qui deviennent des cas sociaux pour le pays : il faut alors payer les entreprises pour les employer ». Tel est le constat que fait Lamiri (2012) pour expliquer les faibles performances de l'économie algérienne. Ainsi, les entreprises publiques comme les entreprises privées doivent se préoccuper davantage des ressources humaines et en faire une véritable richesse humaine.

L'entreprise est un lieu où les hommes se rencontrent autour d'un objectif commun, produire. C'est ainsi, que plusieurs auteurs, de Taylor jusqu'aux modernes, se sont penchés sur la manière de canaliser ces énergies individuels vers l'objectif de l'entreprise. La gestion des ressources humaines s'est affirmée pour optimiser les effectifs, les salaires, les qualifications et les motivations au service de la stratégie de l'entreprise. Ce constat nous est fourni par toute l'histoire de l'évolution de la gestion des ressources humaines qu'on propose d'identifier en trois phases :

- 1- La phase administrative qui minimise le cout du personnel par les salaires et la discipline (recruter, faire travailler et payer).
- 2- La phase d'enrichissement qui améliore les conditions et les relations de travail par la sécurité, l'hygiène et la formation.
- 3- La phase des restructurations qui correspond à la période de crise et qui consiste à supprimer et modifier la structure de l'emploi (flexibilité) en vue de l'efficacité économique.

Les historiens de l'entreprise et notamment ceux qui se sont penchés sur la GRH comme une dynamique nouvelle qui caractérise l'entreprise moderne, s'interdisent l'accès aux enjeux derrière l'avènement et la généralisation de l'expression. Nous pensons que la compréhension de l'entreprise moderne mérite que l'on s'affranchisse des représentations préétablies (Gendron, 2009) pour déconstruire et révéler les enjeux des définitions qui entourent l'entreprise.

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines apparaît comme une réponse aux exigences de notre période qui succède aux Trente Glorieuses. Le modèle taylorien sur lequel s'est bâtie le management, ne permet plus d'assurer qualité, innovation et variété. L'ouvrier d'aujourd'hui (Pigeyre, 2005) est considéré comme porteur des compétences qui lui permettent de contrôler des machines largement automatisées et ainsi de s'adapter à des événements, par définition imprévus, c'est-à-dire réagir à des aléas (pannes, défauts, etc...). La manière de travailler n'est plus la même. Qu'en est-il de la gestion des ressources humaines en Algérie ? Comment cette fonction s'est-elle adaptée aux mutations qu'a connue l'entreprise algérienne ? Telles sont les questions qui animeront ce travail.

I/ Les mutations de la GRH

Les entreprises et les organisations évoluent dans un contexte caractérisé par ce que certains économistes appellent un modèle productif dominant qui renvoie au modèle d'organisation productive et aux modes de rémunération.

Jusqu'aux années 70, le modèle fordiste dominant a cédé la place à un modèle que l'on peut aujourd'hui qualifier de « modèle de la flexibilité ». Ces deux modèles se distinguent (Pigeyre, 2005) par les réponses qu'ils proposent aux entreprises face aux exigences de la concurrence.

Tableau 1 : Caractéristiques des modèles

Modèle	Taylorien-Fordiste	Flexibilité
Contexte stratégique	Production et consommation de masse	Coûts, Qualité, Délais, Variété, innovation
Gestion du travail	Gestion du personnel basée sur le poste	Gestion des ressources humaines basée sur les compétences
Source : Cadin L., Guérin F., la gestion des ressources humaines, Dunod, 1999		

Depuis la grande crise des années 30, les économies du Nord semblent avoir trouvé une nouvelle vitalité. Les années 50 et 60 dévoilent des taux de croissance du produit, de la productivité et de la consommation sans précédent. La montée en puissance du régime de croissance intensive au cours de cette période a été alimentée par un affinement croissant de la division du travail et un niveau important de formation brute de capital fixe (FBCF). « Le gigantisme des grandes

usines, écrit André Gorz (1997), des grandes administrations propres au fordisme, l'organisation centralisée, hiérarchisée, rigide des tâches parcellisées, compartimentées, coordonnées par une pléthore d'officiers et de sous-officiers de la production rendait les entreprises extrêmement vulnérables ». La production de masse et en grandes séries perd son efficacité originelle et le taylorisme est vivement contesté lors de la crise sociale de mai 1968. Les grèves se multiplient à la fin des années 60 et dans les années 70. Les années 80 et la révolution conservatrice, initiée par l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher en Grande-Bretagne en 1979 et de Ronald Reagan aux Etats-Unis en 1980, vont véritablement marquer une rupture idéologique, politique et économique par rapport aux préceptes keynésiens et à l'état providence des Trente Glorieuses.

Le retour de l'inflation dans les pays avancés, à des niveaux différents, aboutit à la formation de tensions sur le système de changes fixes datant des accords de Bretton Woods (1944) qui font exploser le système de la convertibilité du dollar en or : Jusqu'en 1971, les Etats-Unis devaient produire ou gagner une matière, l'or, qui garantissait la valeur internationale de leur monnaie. Le 15 août 1971, ils s'affranchissent de cette contrainte naturaliste et font du dollar un signe pur, signifiant par là que la richesse ne dépend pas de la production d'une matière quelconque qu'on possède mais de la capacité à produire des signes de souveraineté, vecteurs de la capture de cette richesse.

La valeur probante du dollar comme monnaie pertinente dans l'achat de marchandises étrangères produites par le reste du monde ne vient plus de sa contrepartie matérielle en or (une propriété) mais du simple fait qu'il est émis par les Etats-Unis (une souveraineté). A la puissance matérielle de production qui conférait une valeur donnée à leur monnaie, les Etats-Unis substituent le statut de grande puissance politique et militaire comme fondement de la valeur et de la pertinence de leur monnaie. L'avènement de la finance dans les années 80 modifie profondément le visage du capitalisme : la sphère financière s'est largement autonomisée de la sphère productive au cours des années 80 et 90 si bien que la finance devient une nouvelle sphère de pouvoir et constitue le cœur du pouvoir (A. Hardt et Negri, 2000), rejetant à sa périphérie le pouvoir de la sphère productive.

Il s'agit de penser un modèle économique destiné à remplacer le « fordisme » par une nouvelle articulation cohérente des normes de production et de consommation. De la même manière que le fordisme se basait sur le modèle

américain et sa grande industrie, de nouveaux contextes empiriques émergeant. Un nouveau paradigme industriel émerge, il est plus décentralisé et plus innovateur. Ce nouveau paradigme, apparaît alors comme un « basculement de centralité », du segment de la grande industrie à celui de la petite entreprise innovatrice et dynamique. Certains diront même qu'il y aurait une sorte de retour des traditions artisanales et de leurs institutions.

Cette accélération de la fragmentation du compromis fordiste dans les années 80 va en fait permettre l'émergence dans les années 90 de nouveaux régimes de croissance localement aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. En raison de l'ouverture des économies nationales dans les années 80 et de la recherche de stratégies exportatrices, le compromis capital/travail fordiste va être affecté, le rapport salarial qui s'était institutionnalisé sous les Trente Glorieuses s'est alors individualisé ; d'autant plus que les défenses traditionnelles du monde du travail, le syndicalisme, n'a cessé de s'affaiblir au cours de ces vingt dernières années. Parallèlement, l'existence d'importants déficits publics, hérités de la stagflation et des relances keynésiennes infructueuses par la pratique du déficit budgétaire, vont amener les nations, dans les années 80, à libéraliser la finance au moyen des (3D) de la déréglementation, la dérégulation et le décloisonnement. C'est l'avènement de l'économie du savoir.

L'entreprise type d'autrefois était une entreprise industrielle comportant des usines où travaillaient de nombreux ouvriers ; la conception des produits, l'organisation du travail étaient réalisées par des bureaux d'étude occupant un nombre plus réduit de personnes ; les services de commercialisation et de distribution avaient également des effectifs relativement modestes.

L'informatisation de l'économie a conféré à l'entreprise contemporaine une toute autre structure. La production des biens étant automatisée, les effectifs qui lui sont consacrés ont fondu. Les produits sont devenus des assemblages de biens et de services et l'emploi est majoritairement consacré d'une part à la conception des produits, d'autre part aux services qu'ils comportent.

II/ L'Etat entrepreneur en Algérie

En Algérie, les années 70 sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construire à long terme une économie autocentrée basée sur l'industrie lourde. Posséder une industrie nationale est en effet un enjeu d'indépendance économique et politique (Bellal, 2011). Loin d'être un modèle proprement

algérien (Madoui et Gillet, 2005) découlant d'une réalité socio-historique interne, ce modèle est élaboré à partir des travaux de F. Perroux (1963) et de G. Destanne de Bernis (1971). C'est à l'entreprise publique de réaliser la politique de l'Etat.

Les orientations doctrinales du modèle de développement sont formulées dans le plan triennal. Ils traduisent une volonté certaine de la puissance publique à prendre en charge le développement économique en instrumentalisant l'entreprise publique. C'est ainsi que furent créées des sociétés nationales dans toutes les branches économiques. Cependant, ces entreprises «voient le jour sans qu'une conception d'ensemble de leurs structures ni que la nature de leurs rapports avec l'Etat aient fait, au préalable, l'objet d'une définition quelconque »¹. Le débat sur l'entreprise ne s'engage qu'à partir de 1970. Plusieurs propositions ont été avancées, le modèle qui en résulte en sera une synthèse qui tente d'homogénéiser les différentes formes d'organisation sous forme d'organisation socialiste des entreprises. Cette nouvelle organisation est motivée par :

- la remise en cause de la division capitaliste du travail par la planification.
- l'unification du modèle d'organisation et de gestion par la mise en place des structures participatives.

La gestion des ressources humaines était l'équivalent de ce qu'on appelle aujourd'hui la responsabilité sociale des entreprises avec toutefois, la prédominance de la fonction sociale au détriment de la rentabilité financière. L'organisation et la discipline du travail étaient reléguées en arrière plan ce qui ne manque pas de démobiliser les collectifs de travail devant l'acte productif. Il n'est pas nécessaire de travailler plus pour gagner plus et accéder aux biens et services sur le marché. La coopérative créée au sein même de l'entreprise fournit tout ce dont a besoin le travailleur (téléviseur, réfrigérateur, café, sucre...etc.). Les lois sociales (sécurité de l'emploi, surqualification, droits sociaux dans les entreprises, participation des travailleurs . . .), écrivait Chikhi (1989), finiront par apparaître comme en rupture avec les règles économiques imposées par l'accumulation de type capitaliste. Le travailleur au lieu d'investir dans un effort de production, investit dans les relations sociales. Il est plus utile d'avoir une bonne relation avec son supérieur que d'investir dans une compétence. Aussi, le manager de l'entreprise (Madoui et Gillet, 2005), « met tout son énergie à développer

¹ M. Boussoumah, « L'entreprise socialiste en Algérie », Op Cit, p311

l'entreprise non pas dans un souci de rationalisation de l'organisation du travail, mais dans l'objectif d'asseoir son pouvoir et d'élargir ses réseaux clientélistes».

II.1 : La gestion participative :

L'entreprise socialiste est construite en opposition par rapport à l'entreprise capitaliste où « le travail est une marchandise appréciée diversement au grés de l'offre et de la demande, en fonction exclusive des intérêts circonstanciels du patronat » ². Le législateur définit l'entreprise socialiste comme une négation de l'entreprise capitaliste. L'appropriation des biens par l'État lui confère la possibilité d'intégrer les travailleurs dans sa gestion. L'entreprise socialiste est un lieu où les rapports sociaux capitalistes sont remis en cause. Le travailleur n'est plus séparé de ses moyens de production, il est producteur gestionnaire.

Dans le cadre de l'économie planifiée, l'entreprise jouit d'une autonomie puisque le projet du CNES (Boussoumah, p. 424) lui donne la qualité de commerçant et obéît aux lois en usages du commerce. Le projet du CNES retient le principe de la gestion participative par l'association des travailleurs. Rejetant de manière indirecte le projet du CNES, le gouvernement définit les grandes orientations qui devront guider le projet. Ces orientations se réfèrent à :

- L'association des travailleurs à la gestion
- L'exercice du droit syndical
- La prise en charge des problèmes liés au patrimoine des entreprises, à l'amortissement et à l'affectation des fonds des entreprises.

L'adoption du projet dont la réflexion a commencé en 1969 n'a lieu qu'en novembre 1971.

L'avènement de cette réforme en 1971 unifia les statuts de l'entreprise étatique en la qualifiant de principal agent de réalisation des objectifs de développement planifié et l'échelon de base de la planification. La gestion est confiée au directeur assisté d'un conseil de direction. Les travailleurs sont associés à la gestion par le biais de l'assemblée des travailleurs. La charte de l'organisation socialiste des entreprises fait de cette association une forme de

² Charte de l'organisation socialiste des entreprises

gestion participative loin de tout conflit « Il ne saurait ainsi surgir des conflits fondamentaux entre elle (la direction de l'entreprise) et les collectifs des travailleurs dès lors qu'ils œuvrent ensemble vers le même objectif »³.

II.2 : Réalité de la gestion participative :

Consciente des susceptibilités et des réticences des dirigeants de l'entreprise d'une part et de l'élan que peuvent prendre les travailleurs dans cette nouvelle forme de gestion d'autre part, les pouvoirs publics n'excluant pas les conflits définissent les domaines d'attribution de chacune des structures. Ainsi l'assemblée des travailleurs aura trois formes de pouvoirs :

1- Un pouvoir consultatif lorsqu'il s'agit de plan de développement, de comptes prévisionnels et de projets de programmes de production et d'investissements.

2- Un pouvoir partagé avec la direction concernant l'élaboration de la politique du personnel et de formation.

3- Un pouvoir délibératif concernant l'affectation des résultats financiers, la répartition des quotes-parts de bénéfices et la gestion des œuvres sociales.

Il est bien évident que dans la réalité les choses se déroulent autrement. Le manque d'expérience des travailleurs dans la gestion et la rétention de l'information par les gestionnaires de l'entreprise ont souvent été à l'origine de conflits ce qui a attiré la foudre de l'organe central du syndicat des travailleurs⁴. Aussi, cette forme de participation donne l'occasion aux travailleurs de faire valoir leurs revendications sociales.

R. N. Saadi (1985) dira à ce sujet « on aboutit à une situation dans laquelle l'entreprise formellement définie comme lieu privilégié de la participation devient le siège de toutes les demandes sociales des travailleurs ». Ainsi les travailleurs jugent le dynamisme de leur assemblée en fonction de sa capacité de réponse à leurs revendications sociales (salaires, transport, logement...). Confinés à porter leurs revendications auprès des dirigeants de l'entreprise les travailleurs se détournent de la gestion.

³ Charte de l'organisation socialiste des entreprises

⁴ « Lettre ouverte aux gestionnaires », Révolution et Travail du 01/06/1980

La gestion socialiste s'est avérée difficile voir impossible de se hisser en forme de gestion collégiale. L'entreprise alors développe une double logique :

-La logique des dirigeants de l'entreprise dont la préoccupation est l'activité réelle de leur entreprise (investissement, approvisionnement, production...).

-La logique revendicative des travailleurs plus employés à demander l'amélioration de leurs conditions de vie (transport, logement...).

Par conséquent, l'entreprise devient le lieu privilégié où se négocie la répartition du revenu national. Le partage du bénéfice alors que beaucoup d'entreprises sont déficitaires, a conduit à un déséquilibre entre les fonctions de participation dont l'objectif était la mobilisation pour « la bataille de la production », est le partage des bénéfices fictifs qui est devenu un moyen pour accroître les salaires.

Dans ce système, la paix sociale peut être un indicateur de la pertinence du modèle de la gestion socialiste des entreprises. Sur ce plan nous pouvons affirmer que ce modèle s'est illustré par le fait qu'il a canalisé toutes les demandes sociales des travailleurs d'où le caractère conflictuel des relations de travail (Voir tableau N° 2)

Tableau N° 2 : Evolution des conflits de travail dans le secteur public (1977-1980)

Années	Arrêt de travail	Malaise	Total conflits
1977	189	344	533
1978	88	107	192
1979	260	364	624
1980	420	395	815
Source : Ministère du travail, publié par El Moudjahid du 19-11-81			

Enfin, la gestion socialiste reconduit le système antérieur de tutelle auquel les pouvoirs publics ajoutent des procédés de contrôles dont la nature hybride fait référence tantôt au système libéral tantôt au système socialiste. L'entreprise socialiste ne va pas se détacher complètement du schéma précédent. Le partage des décisions relevant de la centralisation ou de la décentralisation (Vlachos, 1978) va se décliné en :

- Centralisation des investissements et des ressources financières.

- Décentralisation de la gestion courante, avec responsabilisation du gestionnaire.

Grâce à la rente, l'industrialisation a été menée non seulement comme œuvre de développement mais aussi comme justice sociale. Elle a bouleversé campagnes et traditions et les villes se sont étendues dans l'anarchie. Les travailleurs (Chikhi, 1995) ne disposent d'aucun appui extérieur ni d'aucun pouvoir ou de normes selon lesquelles se conduire. Aussi lorsque les attaches avec la société et la tradition sont ébranlées et que ces prolétaires sont jetés brutalement dans un monde nouveau, ils s'avancent forcément en territoire inconnu. Quant à l'autorité dans l'entreprise (Chikhi, 1995), celle-ci est considérée comme un bien commun et le directeur d'usine ou le patron n'est pas tellement l'homme d'une spécialité technique ou le représentant d'un système de classe mais celui qui en tant que chef doit être bon, juste, impartial et proche de ses subordonnés. Il est demandé, en somme, à ce chef de fusionner à son niveau ce que le procès de travail morcelle à un autre

III/ La séparation des entreprises de l'Etat

Dès 1987, l'Etat algérien décide, sur le plan économique, de donner l'autonomie et la liberté la plus grande aux entreprises, le Statut Général du Travailleur est aboli. Il va non seulement redonner aux entreprises l'espace décisionnel qui aurait toujours dû être le leur, mais plus encore, il s'interdit toute ingérence dans leurs affaires. L'Etat se désengage de toute responsabilité directe que lui conférerait la propriété des entreprises

A la fin des années 80, la baisse des recettes pétrolières installe l'Algérie dans une crise économique profonde. Le développement du chômage et le ralentissement des investissements conjugués à la crise identitaire provoquent l'explosion sociale d'octobre 1988. Une nouvelle constitution est votée. Le parti unique cède la place au multipartisme. Des lois sociales nouvelles, celles de 1990, sont édictées, par lesquelles l'Etat (Méziane, 2005) se contente de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites. Ces lois reconnaissent le droit de grève dans le secteur public (il était déjà reconnu pour le secteur privé), et définissent un cadre de règlement des conflits individuels et collectifs de travail, limité l'intervention de

l'Etat et introduisent la négociation sociale par la convention collective comme instrument fondamental des relations de travail dans l'entreprise et reconnu la pluralité syndicale.

En 1993, l'allocation de chômage est instituée, elle autorise les licenciements à caractère économique. C'est ainsi que, durant la période 1995/2000, des centaines de milliers de salariés du secteur public ont été mis au chômage. Les pertes d'emplois globales s'élèvent à 405000 postes dont : 212 960 licenciements ; 50 700 départs volontaires ; 100 840 mis en chômage technique et 40 531 départs en retraite anticipée (Musette et *al*, 2003).

Pour résumer cette batterie de lois, on peut avancer leur caractère novateur selon les points suivants :

1. Une plus grande flexibilité dans l'emploi et la gestion de la force de travail dans l'entreprise.
2. La création de mécanismes et d'institutions de prise en charge des travailleurs licenciés pour des raisons économiques.
3. Le transfert du pouvoir de décision en matière de Gestion des Ressources Humaines (recrutement, discipline, hiérarchie des emplois, conditions de travail, rémunération...) des structures de l'Etat vers l'entreprise.
4. La formalisation par voie conventionnelle des conditions d'emploi et de travail, permettant aux partenaires sociaux de l'entreprise d'élaborer leurs règles de Gestion des Ressources Humaines.

Ainsi, au delà de la nécessité du strict respect des dispositions légales en vigueur, le Directeur des Ressources Humaines (Meziane, 2005) doit à la fois élaborer et évaluer les instruments de gestion édictés par la loi, (convention collective, règlement intérieur contrats de travail etc.) adapter leur application et surtout anticiper sur l'évolution économique et sociale de l'entreprise. A la fin 1997 il a été signé près de 1400 conventions collectives et plus de 6000 accords collectifs ainsi qu'une vingtaine de conventions de branches.

La déclinaison de ce dispositif juridique au niveau de l'entreprise est jugée peu satisfaisante dans la mesure où les contrats et les conventions reprennent encore souvent les dispositions réglementaires du S.G.T. A cela s'ajoute la superposition au cadre de négociation et de dialogue en Entreprise celui de la Tripartite, (cadre regroupant : le Gouvernement, le Patronat et le Syndicat) qui tend à se substituer

au dialogue plus décentralisé, pour énoncer des orientations et des décisions concernant le monde du travail. Ce qui est, en quelque sorte, un mouvement contraire à celui voulu par la nouvelle législation du travail et porte donc des germes de « déresponsabilisation » des partenaires concernés.

IV/ La privatisation des entreprises publiques : Le passage à la PME

C'est à partir des années 1990 et sous la houlette des institutions internationales (FMI et Banque Mondiale) que l'Algérie s'engage dans un vaste processus de privatisation. Le mot d'ordre est au « moins d'Etat » dans les secteurs économiques. L'intervention de l'Etat (Hafsi, 2012), « au lieu de susciter le mouvement et la dynamique qui font le progrès économique, bloque tout. Dans le processus de création de richesse, il y a bien entendu des anomalies qui apparaissent ». Cependant, ce retrait de l'Etat fut accompagné par des mesures telles que la compression des effectifs, l'institution de l'assurance chômage, le recentrage des entreprises publiques sur leurs métiers de base avec son corollaire de délestage d'activités accessoires. La gestion des ressources humaines devait accorder un intérêt particulier (compétitivité oblige, liée à la concurrence naissante se développant un peu plus chaque jour), à la détermination d'effectifs normatifs et à un suivi pointilleux de la gestion maîtrisée des salaires.

La focalisation sur ces deux éléments, n'empêche pas la fonction Ressources Humaines d'intervenir sur d'autres thématiques et segments d'activités, mettant ainsi en évidence son rôle qualitatif au sein des entreprises. L'étude concernant l'évolution de la fonction menée en 1996 par l'ALGRH, souligne que les effectifs et les dépenses consacrés à la fonction RH, se situent dans une fourchette variant entre 1,75% et 5% (pour les effectifs) et de 1,24% et 3,37% (pour les dépenses). L'étude révèle aussi, que la fonction Ressources Humaines est dominée par les personnes qui ont suivi des formations de juriste, soit 28,5%. Cette population est talonnée par les psychologues 24,4% et les sociologues 20,4%. Quant à la discipline économie, elle est faiblement représentée dans la fonction, soit 12,2%.

Aujourd'hui, les PME constituent l'essentiel du tissu économique en Algérie. Dans cette catégorie d'entreprises, la Gestion des Ressources Humaines est limitée au minimum administratif indispensable : pointage des présences et des heures travaillées, élaboration régulière de la paie, déclarations obligatoires

aux organismes sociaux, traitement des départs. La gestion de l'emploi est assurée au jour le jour ; il n'existe pas de procédure de recrutement, encore moins une politique de formation, de rémunération ou de gestion des carrières. La précarité de l'emploi y est fort développée, les conditions de travail et de sécurité le plus souvent limitées au strict minimum légal. Ces pratiques de GRH, ou plutôt d'administration du personnel sont assurées, sous la direction du Chef d'entreprise, et s'appuient, comme dans le secteur informel, sur un management des hommes de nature paternaliste, autoritaire et centralisateur.

VI. Gestion des ressources humaines et réseaux relationnels

L'usine n'est pas le centre de création de la richesse. Elle est un lieu de sa répartition. L'usine au lieu de produire de la richesse, est sollicitée pour répartir une richesse produite ailleurs. Presque l'ensemble des inputs sont importés. Au niveau des relations sociales, la promotion ne se fait pas sur la base de compétences productives. C'est ainsi qu'au lieu de discipliner le personnel dans l'entreprise on le fidélise. L'action vis-à-vis des ouvriers nous dit A. Henni (1990), « consiste à les fidéliser pour qu'ils ne provoquent ni arrêt de travail ni fuite de secrets de fabrication, ni sabotage du rare matériel obtenu difficilement et difficilement renouvelable, ni gaspillage de matières, ni freinage ou vol. Comme il est incertain de les fidéliser par le salaire, il convient de les clientéliser ». Le recrutement devient une opération de fidélisation. Pour ce faire, on recrute dans la tribu, le clan ou la région. Au lieu d'avoir des patrons d'entreprises nous aurons des « cheikhs » de tribus. Les grandes entreprises de part leur taille vont recruter dans différentes tribus qui vont se faire concurrence pour contrôler l'entreprise ce qui entrave son efficacité. Le chef ne pouvant pas reproduire les rapports confrériques voit sa place prise par un autre. C'est la tribu qui gagne les autres au sein des grandes entreprises qui a droit à placer son chef.

Cette manière de faire, élargie à l'ensemble des institutions substitue les relations personnelles confrériques aux compétences. Au niveau de l'entreprise, Il

vaut mieux avoir de bonnes relations avec le responsable hiérarchique que d'être plus productif. Il est plus utile de connaître des personnes bien placées que d'être porteur de compétences. Le réseau de relations devient central. Un dirigeant doit sa situation grâce à la " force " sociale de son réseau de clients. Son efficacité en tant que dirigeant, est due à son efficacité dans la mise en place d'un réseau de relations. Elle ne provient pas de sa performance dans la production (Henni, 1990). Cette forme de performance spécifique consiste à avoir le maximum de clients sur le marché des relations sociales. La vraie performance (Henni, 1990) n'est pas économique mais sociale. Le marché des situations commande alors le marché des biens et des services. Nous sommes alors dans des relations d'allégeances.

Les agents se font concurrence autour des hommes qui prennent la place des objets. Ce n'est pas la marchandise qui est sujette à la concurrence, mais ce sont les hommes. C'est ce que certains nomment investissement en capital relationnel. Par conséquent, les hommes se font concurrence pour accumuler ce capital particulier. Au lieu de valoriser le capital dans l'entreprise, le dirigeant valorise son réseau de relations. L'ascension sociale est fonction du réseau de relations et donc du capital relationnel.

Conclusion

La fonction RH en Algérie aura été, tout au long de son parcours historique notamment au niveau du secteur public, marquée par les choix politiques, économiques et sociaux décidés par l'Etat. De la phase de reconstruction des années 60, elle est passée à celle de l'organisation du développement des années 70, puis à celle de mise en place des outils et systèmes de gestion nationaux du début des années 80, à la mise en oeuvre de l'autonomie de gestion et du droit conventionnel des années 90 et enfin à celle, en cours, du management du changement. A chacune de ces phases, la fonction a essayé de s'adapter pour répondre à une sollicitation externe. Mais, si l'on y regarde bien, en dehors de la

deuxième phase qui a vu son action s'ordonner autour d'un axe stratégique (« soutenir le développement »), dans les trois autres phases, la fonction a plus subi qu'elle n'a agi, alors qu'elle est tenue à l'heure actuelle de s'adapter pour conduire, dans sa sphère de compétences, les changements nécessaires au nouvel environnement de l'Entreprise. Elle est restée ce que le management dans l'Entreprise et plus particulièrement le manager principal a bien voulu en faire. Ce qu'on a voulu en faire se retrouve dans l'organisation de la fonction Gestion des Ressources Humaines. Si, dans la majorité des cas (des entreprises publiques), la fonction est érigée en direction autonome, on lui associe encore trop souvent d'autres fonctions (approvisionnements, moyens, affaires générales, finances, etc.) dont le moins qu'on puisse dire est qu'elles la phagocytent. Ce qu'on a voulu en faire se retrouve aussi dans le statut et le caractère stratégique qu'on lui accorde par rapport à la fonction technique de production et à un moindre degré, par rapport à la fonction finances placée au même niveau.

Au niveau du secteur privé, sauf pour certains organismes employeurs qui se particularisent, la fonction RH n'a pas encore un droit de cité en tant que tel puisque son rôle majeur reste confiné, dans ce qu'il est possible de qualifier de degré zéro d'activité, à savoir l'administration quotidienne du personnel, les autres domaines de la fonction n'étant pas encore inscrits au chapitre des préoccupations-clés du Chef d'Entreprise. Il ne faut pas s'en étonner car le développement et l'évolution de la fonction Gestion des RH en Algérie a suivi et suit toujours un parcours « naturel », par référence à l'histoire de cette fonction dans les pays développés.

Références

- BOUSSOUMAH M.(1982), « L'entreprise socialiste en Algérie » OPU, Alger.
- CHEBBI R. (2005) " Evolution de la Fonction RH en Tunisie : entre contraintes et défis » in « Evolution de la fonction Ressources Humaines en Euroméditerranée » Dir DUFOUR L., et GOLLI A. ARFORGHE
- CHIKHI S., (1989). « L'ouvrier, la vie et le prince ou la modernité introuvable, » in EL-KENZ A., dir., L'Algérie et la modernité. Dakar: CODESRIA, 178-212.
- CHIKHI S. (1995), « Question Ouvrière et Rapports Sociaux En Algérie », Review Fernand Braudel Center, Vol. 18, No. 3 pp. 487-529
- DEMSETZ H. (1998), « L'économie de la firme : Sept commentaires critiques », Editions EMS, Caen.

- DIETRICH A. (2005), PIGEYRE F., « La gestion des ressources humaines », La Découverte, Coll. Repères.
- GENDRON C. (2009), « L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque? », Les cahiers de la CRSDD, collection recherche, Université de Montréal n° 01.
- GORZ A. (1988), « Métamorphoses du travail, Quête de sens », Galilée.
- GORZ A. (1997), « Misères du présent, richesses du possible », Editions Galilée.
- LAMIRI A. (2012), « [Le développement des ressources humaines en Algérie : un chantier vital pour mettre l'économie sur le chemin de la croissance](#) », in « "Livre blanc" sur l'entreprise algérienne », Juin.
- HAFSI T. (2012), « L'Etatisme économique est l'ennemi de la prospérité », in « "Livre blanc" sur l'entreprise algérienne », Juin.
- HARDT M., NEGRI A. (2000), « Empire », Paris, Exils.
- HENNI A. (1990), « Le cheikh et le patron : Usages de la modernité dans la reproduction de la tradition », n° spécial Peuples méditerranéens n° 52-53, Vers l'Etat Islamique?, Juillet-décembre, pp. 219-232
- MATMATI M., « La Gestion des Ressources Humaines au Maghreb : Etat des lieux et Perspectives »,
- MEDA D. (1995), « Le travail, une valeur en voie de disparition », Alto Aubier.
- MEZIANE, M. (2005) " L'évolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie ", ALGRH
- MUSETTE M S., HAMOUDA N E et ISLI M A., (2003), « Marché du travail et emploi en Algérie, éléments pour une politique nationale d'emploi », Bureau International du Travail, Alger, octobre.
- PIGEYRE F. (2005), « Les modèles d'analyse de la GRH », Actes du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », Paris les 23, 24, 25 et 26 août, Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Direction de l'Enseignement scolaire
- SAADI R. N. (1985), « L'entreprise socialiste : essai d'évaluation d'un mode de gestion », La Revue du CENEAP n°01, Mars.
- THUDEROSE C. (1997), « Sociologie des entreprises », La Découverte, Collection Repères, Paris.
- VLACHOS G. S. (1972), « Le régime juridique des entreprises publiques en Algérie », RASJEP, N°02.
- Ressources Humaines en Euro méditerranée (2006), Volume 2, ouvrage coordonné par : François Silva, et Lucas Dufour, Collection “ Méditerranéité “ dirigée par François SILVA Editions Euromed Marseille.