LA MISE EN OEUVRE
DE L'INTERESSEMENT DANS LES
ENTREPRISES PUBLIQUES (E.P), EN
ECONOMIE DE MARCHE EN GESTATION
CAS DES ENTREPRISES.PUBLIQUES DE SERVICES, EN
ALGERIE

Mohamed SARI\*\*

#### RESUME

l'intéressement est un facteur incontournable de motivation des travailleurs, pour la réussite financière de l'entreprise, En toute logique, en Algérie il a été introduit dans les entreprises publiques, néanmoins, sa mise en oeuvre a posé problème pour diverses raisons, tant intérieures qu'extérieures à l'entreprise publique.

Bien que le contenu du thème proposé, date de prés de quatre années, fin 1992, il nous paraît que les questions essentielles liées à cette époque, demeurent encore d'actualité.

-A travers ce papier, nous vous proposons une tentative d'évaluation qualitative, en même temps qu'une réflexion, sur la pratique de l'intéressement en Algérie. notamment, pour la période récente, elle s'appuie sur une expérience du terrain.

### Quatre points seront traités :

- 1- La notion d'intéressement
- 2- La pratique de l'intéressement dans les entreprises publiques algériennes, au courant des années 80.
- 3-l'intéressement en économie de transition vers le marché. Le cas d'entreprises publiques de services.
- 4-Environnement approprié à la mise en oeuvre de l'intéressement et l'actuelle situation économique de l'Algérie.

<sup>\* \*</sup> Maître de conférence à l'Institut des Sciences Economiques, Université d'Annaba

## 1- LA NOTION D'INTERESSEMENT

Dans son acceptation générale, l'intéressement consiste en un transfert, de l'entreprise vers les travailleurs, d'une partie du surplus financier générés par des efforts productifs additionnels, soit sous forme financière liquide (cash) ou de titres financiers (actions, obligations).

Il est un facteur de motivation, susceptible, d'une part, de permettre au travailleur d'améliorer son revenu grâce au travail intensif qu'il fournit, d'autre part, de rendre plus performante l'entreprise dont les bénéfices iront en augmentant.

C'est d'ailleurs, dans ce sens, que les réglementations nationales le conçoivent. A ce propos, nous nous référons à la circulaire française du 5 mai 1975 dont l'exposé sur le sujet est assez précis et clair :

« L'intéressement doit avoir une signification économique représentative d'un progrès pour l'entreprise. Son montant doit refléter la contribution des salatiés à l'extension économique de l'entreprise. La formule devra permettre de mesurer cette évolution par rapport à la précédente d'est-à-dire le profit que l'entreprise a retiré de son exploitation. La notion de profit est retenue ici dans une accepta on générale de progrès et non uniquement financier ou comptable. » (1)

# 2 - LA PRATIQUE DE L'INTERESSEMENT DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGERIENNES, DANS LES ANNEES 80

Vers le début des années 80, suite à la promulgation du Statut Général du Travailleur (SGT, loi n° 78-12 du 05 août 1978) (2) et aux textes d'application, les règles de gestion du travail, auparavant bien disparates et incomplètes, ont pu être uniformisées et généralisées à tous les secteurs d'activités économiques. L'un des objectifs poursuivi est la consolidation d'une politique salariale cohérente et incitative.

Dans ce cadre, l'intéressement va revêtir diverses formes. Il est inclus dans l'indemnité d'expérience professionnelle (I.E.P), il concerne la participation aux résultats ainsi que les primes de rendement individuelle et collective. - L'I.E.P rémunère l'ancienneté à un poste mais aussi la maîtrise d'un métier exercé plus au moins de longue date, impliquant un plus grand savoir- faire relativement à la normale. Dans les secteurs économiques, initialement, elle a été fixée à 0,7% du salaire de base, par année accomplie. Elle est cumulable.

Néanmoins, la difficulté à mesurer le rendement individuel additionnel lié à une plus grande efficacité dans le travail, grâce à une longue expérience, a amené les entreprises à associer uniquement l'I.E.P à l'ancienneté. Dés lors, l'aspect intéressement, prévu dans l'I.E.P et devenu caduc.

 Quand à la participation aux résultats, à distribuer annuellement, aucune suite ne semble lui avoir été donnée par les entreprises. Leurs situations financières peu reluisantes en sont la raison majeure.

Finalement, la seule forme d'intéressement qui allait é re appliquée, se ramène aux primes de rendement individuelle et collective (P.R..I et P.R.C). Elles sont une nouveauté sur le plan salarial.

Dans l'esprit du législateur les primes de rendement sont supposées stimuler l'activité de l'entreprise .Elles s'enclenchent lorsque les objectifs de production prévus, en termes financiers (chiffre d'affaires, pour les entreprises de services) ou physiques sont dépassées, en tenant compte de certains paramètres : coûts, qualité du produit... Mais, dans le meilleur des cas possibles, elles ne pourraient dépasser le seuil de 40% du salaire de base dont 10%, pour la P.R.I. et 30 % pour la P.R.C. Bien plus tard, la modulation des taux respectifs, sera laissée à l'appréciation des entités économiques.

En pratique, loin d'encourager la production , ces dispositions donneront lieu à un biaisage systématique, des objectifs de production, pour permettre à l'ensemble des travailleurs d'obtenir les primes , il est vrai, bien souvent, à un taux moindre par rapport au taux maximum. Ainsi , les gestionnaires établissaient des objectifs de production toujours inférieurs aux normes réelles. De ce fait, sans efforts de travail excessifs au sein des entreprises, ils présentaient des rapports triomphalistes où sont mentionnés des accroissements substantiels de production , eu égard au plan de production prévisionnel.

Ce type de pratique a été courant dans les économies centralement planifiées (E.C.P). On le qualifie de « biais informationnel » :

« L'agent, selon P.H DEMBINSKI, a tendance à biaiser l'information qu'il transmet de manière à maximiser ses éventuels avantages. Ce biais informationnel limite considérablement l'emprise que le système E.C.P exerce sur la réalité matérielle. »

Dans ce cas, l'intéressement, facteur d'accroissement de la productivité, est devenu un simple élément du salaire fixe, alourdissant les charges salariales de l'entreprise, par unité produite.

3- L'intéressement en économie de transition vers le marché . Le cas d'entreprises publiques de services.

A partir de 1986, la dégradation de la situation socio-économique due au mode de régulation exercé : la planification centralisée et à la chute drastique des recettes extérieures d'origine pétrolière, incite les pouvoirs publics à réorganiser l'économie dans son ensemble et y aménager les bases de développement d'une économie de marché ouverte .

Suite à cette option , il y aura aux alentours de 1990, la confection de textes juridiques tendant à réviser les rapports entre l'état et les entreprises publiques . Ils confortent leur autonomie et donc, le désengagement de l'état vis-à-vis d'elles.

Parmi les différentes implications sur leurs rapports, il en est une, relative à la législation du travail. Elle ouvre une large brèche dans les relations de travail codifiées dans le S.G.T.

Dorénavant, celles-ci ne sont plus administrées par le Centre, mais conçues, au sein de l'entreprise en tenant compte de certains aspects légaux obligatoires. Elles deviennent des relations contractuelles dont les règles devraient impérativement figurées, pour le haut encadrement, dans un contrat individuel, pour le reste des travailleurs, dans une convention collective, où l'intéressement est pris en considération. Cependant sa perception se modifie radicalement, car sur le plan réglementaire, si certaines formes sont reconduites telles la participation aux résultats et les PRI/PRC, elles ne sont accompagnées que de larges orientations. Dans le fond

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Les économies planifiées . la logiques du Système , Edition du Seuil, 1988, p . 111 .

l'entreprise a la faculté de trouver des formules adéquates susceptibles d'avoir un impact positif sur la productivité et dont l'indicateur principal serait le résultat financier.

En fait, face à une novation de cette taille, les dirigeants des entreprises publiques furent désemparés. Sur le plan technique, la mise en oeuvre n'est pas du tout aisée, sans compter les résistances au sein des travailleurs, lesquels sentent confusément que la nouvelle approche de l'intéressement pourrait inclure de nouveaux comportements de travail et des différenciations salariales substantielles pour de même postes, eux qui ont été habitués, par la force des relations de travail administrées par le Centre et l'inertie de l'entreprise, à un traitement salarial plus ou moins égalitaire, quel que soit le rendement fourni.

Certains gestionnaires ont préféré, avec de légers aménagements, reconduire la pratique de distribution antérieure. D'autre, plus audacieux, malgré la double difficulté,technique et social, ont tenté l'expérience, pensant que des initiatives ciblées provoqueraient un changement dynamisant, au sein de l'entreprise. Mais comme on le verra plus loin, dans les propositions concrètes des formules d'intéressement, des facteurs exogènes auront tôt fait de mettre en échec la mise en oeuvre et tempérer les ardeurs de nos entreprenants gestionnaires. A cet effet deux études de cas seront abordées.

### \* Cas I - Intéressement spécifique dans un hôtel de haut standing.

Le collectif ciblé est celui de la restauration. Sur le plan organisationnel. le restaurant est découpé en carrés, chacun composé de tables numérotées autour desquelles s'affaire une personne s'occupant de toutes les tâches relatives au service de table (hygiène, commande des menus ...) le poste qu'elle a, est celui de chef de rang.

Pour l'entreprise, les multiples carrés sont autant de mini-centres de profit dont il faut augmenter les recettes sans alourdir les charges, en motivant le chef de rang.

La réponse réside dans la mise en place d'un intéressement spécifique calculé sur la base de 10% du chiffre d'affaires qu'il aura, mensuellement, réalisé. Le mécanisme est le suivant : si les 10% sont inférieurs ou atteignent le montant des frais salariaux du chef de rang concerné, il ne peut prétendre à aucune augmentation de revenu, par contre , si les 10% sont supérieurs à ses frais salariaux, il bénéficiera en sus du montant de son salaire net , de la différence entre les 10% des recettes mensuelles et toutes ses charges salariales.

Ainsi, si la valeur des 10% est de l'ordre de 7.000 D.A\*\*, pour un mois donné, avec des frais salariaux de 6.000 D.A ( dont 3.600 D.A de salaire net ), la différence de 1000 D.A sera attribuée au chef de rang.

De manière indirecte, l'instance dirigeante aura fixé le seuil de productivité, en termes financiers, à partir duquel, le travailleur pourrait percevoir l'intéressement . Il y a une relation claire entre intéressement et surcroît de productivité. En l'occurrence, le seuil-objectif à partir duquel le mécanisme s'enclenche est un chiffre d'affaires de 70.000 D.A pour un employé dont les frais salariaux mensuelles sont de 6.000 D.A. L'objectif serait moindre ou supérieur, selon le niveau des charges occasionnées par chaque chef de rang.

Dans son principe, le mécanisme générateur de l'intéressement a le mérite d'être compréhensible, par les travailleurs concernés dont le niveau d'instruction n'est pas très élevé. Il peuvent eux-mêmes compter ce qui leur revient.

Néanmoins, lors de l'application, des incompréhensions, de la part de ceux qui devaient en contrôler l'octroi et des bénéficiaires, en matière de calcul, ont crée un climat de suspicion. Il fût rapidement aplani grâce à une meilleure explication - initiation du mécanisme de détermination de l'intéressement.

Cependant comme l'hôtellerie est particulièrement sensible à son environnement, les effets induits par la mauvaise conjoncture politico-socio-économique, vont se traduire par une raréfaction des clients étrangers et nationaux se répercutant, entre autre, négativement sur le chiffre d'affaires du restaurant de l'hôtel.

Dés lors, l'intéressement n'a pas eu les résultats escomptés

<sup>\*\*</sup> Dinars algériens

\* Cas II - Intéressement spécifique dans une entreprise publique d'études techniques;

Il s'agit d'une entreprise spécialisée dans les études destinées à la confection des infrastructures et des ouvrages d'art. les prestations de services offertes s'effectuent sur commandes en passation de marchés.

La question posée : est comment intéresser les équipes chargées de réaliser techniquement le projet tout en maintenant ou en améliorant la qualité des études, on les amène à faire preuve d'une plus grande célérité dans le travail.

Dans ces circonstances, le montant et le délai d'exécution des prestations de services, étant contractuellement connus, le but est d'agir sur le temps de travail des équipes.

Pour ce faire, l'entreprise devait tenir une comptabilité par projet, d'où elle ferait ressortir, avec précision, le niveau des coûts normalement acceptables (frais de l'équipe, et de la logistique, du fonctionnement du siège, charges fiscales) et le bénéfice net souhaité. Cette démarche permet de calculer un coût moyen par unité de temps. Il s'agit là du temps économique sur lequel s'applique l'adage « time is money ».

Dés lors, l'intéressement sera lié au gain des unités de temps, correspondant à une hausse de la productivité, obtenu grâce à la vitesse d'exécution de l'étude technique .Il consiste en un prélèvement sur le montant de la réduction des coûts mesuré en unités de temps, a attribuer aux membres de l'équipe engagé dans le projet. Entre eux, la répartition de l'intéressement sera égalitaire ou selon i ne lef de répartition différente à négocier (ancienneté, grade .en ant que paramètre de hiérarchisation).

Pour mieux saisir le mécanisme libérant l'intéressement, prenons un exemple chiffré . Supposons :

. La passation d'une commande d'une étude technique ayant pour objet la réalisation d'un tronçon de route, à fournir dans un délai d'un mois et dont le montant s'élève à 100.000 D.A .

- . La fixation des frais directs et indirects nécessaires au bon déroulement de l'opération confiée à une équipe de 4 personnes ( 2 topographes , 1 dessinateur et 1 ingénieur ) , est de l'ordre de 90.000 D.A, en conséquence, par unité jour, le coût est de 3.000 D.A .
- . L'octroi d'un intéressement à un taux de 32 % à l'équipe soit, en moyenne, 8% par coéquipier sur le gain de temps économique obtenu.

Dans le cas, où le projet serait terminé au bout de 20 jours, l'économie devient de :

30.000 D.A = 90.000 D.A - 60.000 D.A ( 3.000 D.A x 20 i ) comme

9.600 D.A = 30.000 D.A x 32 %

et si la clef de répartition est égalitaire, chacun de ses membres obtiendra :

2.400 D.A = 9.600 D.A / 4

méthode implique, pour continuellement élever productivité, un travail intensif de la part du collectif ciblé. Acceptée assez bien, lors de sa présentation, par la suite, en pesant les avantages et les inconvénients, les intéressés ont opposé une résistance larvée à sa concrétisation . Deux éléments ont pesé lourdement sur la balance. Le premier est relatif aux frais de mission. Toute sortie sur le terrain donne lieu, à partir d'une certaine distance ( = 50 Km), à des frais de mission de 150 D.A / jour, au minimum. Si on parle en termes de manque à gagner sur le projet proposé plus haut, chacun des coéquipiers, a déjà 1.500 D. A ( 150 D.A x 10 j ) en moins, le deuxième élément, plus déterminant, est que l'équipe est composée de personne qualifiées susceptibles d'offrir leurs services, chacun dans son domaine, hors de l'entreprise . Et le revenu supplémentaire obtenu grâce à l'offre de services « au noir » dépasse de loin l'intéressement spécifique proposé . Aussi, certains membres de l'équipe, parfois tous, préfèrent accomplir les heures de travail habituelles, au même rythme, et pour le reste, s'activer ailleurs.

En résumé malgré la tentative, initiée par les cadres dirigeants, pour accroître la productivité, en motivant les travailleurs, par le canal d'un intéressement spécifique, le résultat a été décevant du fait d'un environnement disons concurrentiel, détournant une partie consistante des compétences humaines de l'entreprise.

Dans les cas exposés, finalement, il s'avère que quels que soient les efforts louables des deux entreprises, en matière d'intéressement, pour devenir plus performantes, s'oppose à elles, un environnement entravant la mise en oeuvre de dispositifs intensifiant le travail. Ce problème exposé, auparavant, dans toute sa dimension, ne se pose pas, uniquement, pour cet échantillon qu'on juge représentatif des entreprises publiques de services, mais aussi, par d'autres biais, pour les entreprises ayant d'autres activités telle la production matérielle.

4-Environnement approprié à la mise en oeuvre de l'intéressement et l'actuelle situation économique de l'Algérie.

Dans le contexte d'une économie de marché ouverte, lorsque l'on parle de l'intéressement, on suppose implicitement que deux conditions majeures soient remplies :

- condition I : tous les moyens ( financiers, matériels ...) sont disponibles,
- condition II : l'organisation économique globale est stable et clairement définie.

Et là, où les 2 conditions sont réunies, dans les pays capitalistes développés ou même certains, dits sous-développés, l'entreprise se situe dans un espace lui permettant de maîtriser l'ensemble des variables nécessaires à l'exercice de ses activités. Il ne lui reste qu'à en faire bon usage et parfaire ses résultats, en appliquant les meilleurs stimulants parmi lesquels l'intéressement. Ce n'est point le cas de l'Algérie actuelle.

Durant des décades, son économie a été fortement centralisée, malgré les récentes tentatives officielles d'introduction du marché, elle se trouve en butte à une réglementation toujours contraignante et changeante, au gré des gouvernements, particulièrement sur le plan des relations économiques et financières extérieures, même si de temps à autre, on y introduit une toute relative souplesse. Ainsi,

toute l'économie du pays, dans un milieu politico-social très perturbé, est imprégnée par les politiques commerciale et financière, surtout extérieures, menées, par l'état. Lorsque l'on sait que ces politiques sont grandement conditionnées par le problème du remboursement de la dette extérieure, il apparaît, en toute logique, que les entreprises productrices de bien matériels, ne peuvent qu'être soumises à une irrégularité et un rationnement des approvisionnements en tous genres, du fait de la pénurie des moyens de paiement. Pour d'autres, le seul lourd climat politico-social, suffi amplement à entraver leur fonctionnement normal (l'exemple de l'hôtellerie).

Dans ce contexte, la première condition, avancée plus haut, ne se trouve plus satisfaite.

Par ailleurs, au fil du temps, se sont développés au sein même de l'économie centralisée antérieure, des réseauxd'échanges parallèles de produits, de services et de devises.

Toute une économie de l'ombre a prospéré dans le cadre de l'économie officielle avec toutes les implications socio-économiques que cela comporte sur l'entreprise publique (cf. 3.cas II). soumise à ses propres lois et hégémonique vis-à-vis du secteur économique public, elle déstabilise le système économique dans son ensemble.

Dans ce cas, notre deuxième condition n'est pas validée.

En résumé la non réalisation des 2 conditions nécessaires à une mise en application efficace de l'intéressement, eu égard aux contraintes exogènes à l'entreprise publique, de même qu'endogènes à elle, ne permet déjà pas de se rapprocher des niveaux de performance, en conformité avec les capacités installées, comment alors pourrait-on considérer, dans un état d'économie générale hostile à l'entreprise, l'intéressement ? Quel impact pourrait-il avoir sur la productivité du travailleur, partant sur les résultats financiers de l'entreprises ?

### NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

1 in J.M. Peretti, Gestion du Personnel, librairie, Vuiber, 1981, p 258 2 Texte intégral in Revue Algérienne du travail, édité par le Ministère de la formation professionnelle et du travail, N°17, Janvier-Mars 1987.