



De la Fonction Personnel à une GRH contingente

From the Personal Function to a contingent HRM

Mohamed DERDEK*

Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed,
Algérie

mohamed_derdek@hotmail.com

Reçu le: 11/03/2021

Accepté le: 21/05/2021

Publié le: 01/08/2021

Résumé :

Depuis les années 80 où l'on assistait à la disparition progressive du bloc soviétique et de son modèle économique. L'entreprise algérienne tente de sortir de l'emprise de l'économie planifiée et de renouer avec la performance. Pour cela, une réflexion nouvelle sur une GRH désormais contingente, doit remettre l'employé et le travail au centre de ses problématiques tout en tenant compte des nouvelles données économiques actuelles.

Cet article a pour objectif de mettre en avant les éléments constitutifs d'une GRH qui doit nécessairement être repensée. En effet, en raison de la conjoncture dans la laquelle se trouve le pays, plus que jamais les entreprises doivent s'inscrire dans une logique de performance.

Mots Clés: GRH – Contingence – Performance – Environnement – Structure

Abstract :

Since the 1980s, there has been a gradual disappearance of the Soviet bloc and its economic model. The Algerian company is trying to get out of the grip of the planned economy and to reconnect with performance. For this, a new reflection on a now contingent HRM, must put the employee and work at the center of its issues while taking into account new economic data.

This article aims to highlight the constituent elements of a HRM that must necessarily be rethought. Indeed, because of the economic situation in which the country is located, more than ever companies must be part of a logic of performance.

Key Words: HRM – Contingency – Performance – Environment – Structure

JEL Classification : M12, M14, M54, L25.

* Auteur correspondant : Derdek Mohamed (*mohamed_derdek@hotmail.com*).

Introduction :

Les mécanismes qui régissent la GRH comme « instrument » plutôt qu'un levier constituent un frein à l'épanouissement des entreprises dans un environnement qui semble atteint de turbulences chroniques. La nécessité de mettre en place une GRH contingente n'est donc plus à démontrer, et ce, à la veille de la signature des accords d'adhésion à l'OMC.



D'un autre côté, la remise en cause de la fonction personnel, désormais défailante sur le plan économique car réduite à de l'administration du personnel (Tahari, 2005).

Aujourd'hui, l'entreprise algérienne fait directement face à ce changement par la pression d'un environnement qui impose des règles de fonctionnement différentes et une autre vision de la gestion. Cette pression, due au contexte actuel tend à faire passer la GRH d'une gestion bureaucratique à une gestion modernisée. Ainsi l'entreprise est amenée à remettre le facteur humain au centre de son modèle d'organisation et de management.

Pour guider notre propos, nous allons tenter de répondre à quelques questions que nous jugeons pertinentes :

- Quelle est la réalité de l'entreprise algérienne ?
- Quelles en sont les pratiques de GRH ?
- Pourquoi et quelle GRH contingente ?

Un rappel théorique et historique est utile avant de continuer à développer nos idées :

On peut considérer que l'évolution organisationnelle se distingue en deux phases ; la première dite « Taylorienne-Fordienne » considérant l'employé comme outil à administrer et à en diminuer le coût.

La seconde période dite « post-Fordienne » qui engage une réflexion sur l'employé en tant que capital / ressource au même titre que l'approche *Resource Based View* (Penrose, 1959).

De ce fait, la fonction RH est passée d'une vision réductrice à celle d'une véritable gestion de l'homme (Kechad, 2001) qui a une paire de bras, un cœur et une tête pour penser et agir librement (Crozier, A quoi sert la sociologie des organisations ?, 2000)

I. Evolution de l'entreprise algérienne :

Depuis l'indépendance et jusqu'à la fin des années quatre-vingt, l'entreprise a connu de nombreux changements sans se détacher du modèle idéologique dans lequel elle fut créée. La politique de nationalisation décidée par Boumedienne à partir de 1970 a eu un impact direct sur la terminologie utilisée qui renvoient à des périodes différentes ayant caractérisé l'entreprise d'Etat au niveau de son organisation ou de son fonctionnement (Bouyacoub, 1987). Malgré les différentes formes d'organisation adoptées par l'entreprise, cela n'occulte nullement son caractère bureaucratique avec un Etat qui planifie et détermine les tenants et les aboutissants de la filière de produits ainsi que leur prix de vente.

La structure qui s'occupait de la gestion des personnels se chargeait principalement de l'administration des ressources humaines sans qu'il y ait une véritable GRH. L'entreprise au temps du socialisme était un lieu qui n'avait pour objectif que l'absorption du chômage (Benachenhou, 1980) et de répondre aux besoins quantitatifs de la population. D'un autre côté, les critères de performance étaient déterminés par l'Etat.



L'entreprise étatique socialiste, a importé la technologie et l'organisation du travail des pays capitalistes pour fonctionner dans un environnement socialiste comme elle a importé une copie du modèle organisationnel des pays capitalistes (A. Bouzida, 2001 ; K. Bouzebra, 2001).

En ce qui concerne certains aspects de la GRH, le recrutement et la promotion des cadres s'effectuaient par le circuit informel (régionalisme, népotisme, clientélisme) (Bouyacoub, 1987). La partie GRH était inscrite dans une organisation bureaucratique en dépit des efforts consentis en matière de formation des cadres ou des travailleurs à l'image des centres de formation de la SNS (Alzinc ou Algal pour ne citer qu'eux), de Sonelgaz ou encore de Sonatrach. D'un autre côté, cette formation (technique soit-elle ou managériale) ne se faisait pas selon des plans de compétences qui suivait l'évolution des besoins créés par le développement organisationnel. Par contre, à partir de 1978, le modèle de l'entreprise algérienne voit s'ajouter le statut général des travailleurs (S.G.T.). Avec l'adoption du SGT, l'entreprise algérienne appliquait une politique un peu plus orientée vers la notion de poste de travail. Ce nouvel outil d'organisation entraînait l'apparition de nombreuses contradictions en raison de l'application de textes sur l'homme sans que celui-ci soit réellement impliqué dans la définition de sa carrière. C'est toujours l'administration des hommes comme des choses car c'est l'administration qui a décidé d'importer le SGT et de l'appliquer à un modèle d'entreprise créée pour un autre objectif que celui de produire de la richesse (Kechad, 2001)

Durant les années 80, la politique de restructuration de l'entreprise sous prétexte que leur taille est à l'origine de leurs faibles performances a introduit un désordre important dans leur fonctionnement, sans pouvoir autant améliorer leur efficacité. Ceci démontre que la problématique réside dans la nature même de ces entreprises ainsi que leur modèle de management et de leurs managers. Durant cette période, les entreprises ont continué à fonctionner de la même manière que durant les années 70 en les alimentant par des subventions. La fonction GRH a continué d'être considérée comme un simple outil d'administration du personnel plus que de gestion du personnel.

Cette période des réformes économiques s'est caractérisée par l'abandon progressif du socialisme comme modèle de développement en adoptant une démarche de changement plus orientée vers les structures. Durant cette phase, la GRH a été « *complètement confisquée* » (Yanat, 2000) sans pour autant constituer une priorité managériale où la priorité a été accordée dans beaucoup de cas au changement des textes, des lois, des décrets, etc. en oubliant qu'on ne change pas une société par décret (Crozier, On ne change pas la société par décret, 1972).



II. L'environnement actuel de l'entreprise algérienne :

L'environnement est caractérisé par une dépendance quasi-totale de l'économie sur les recettes des exportations d'hydrocarbures.

- Cette dépendance a eu pour conséquence une croissance en dents de scie du secteur industriel (CNES, 1999)
- La prudence des banques privées qui hésitent toujours à promouvoir l'investissement. Ce qui force les investisseurs à recourir systématiquement au cash. (CNES, 1999)
- La perte d'emplois dans le secteur public due à la mise en faillite de plusieurs entreprises car en 1999, la perte d'emplois dans le secteur textiles par exemple a été estimée à 37% soit 25000 travailleurs sur 68000 (CNES, 1999)
- Une démographie en baisse car l'indice Synthétique de Fécondité (ISF) était en 1980 de 6.9 enfants / femmes pour chuter à 3.1 enfants/ femme en 2014 (ONS, 2015)

Sur le plan du changement économique, l'Algérie a pu réaliser un équilibre financier global jugé important avec un taux d'inflation qui demeure dans la norme (CNES, 1999). Néanmoins, la problématique centrale du changement du modèle de développement demeure au niveau de la décision politique. L'Algérie, oscille toujours entre la culture bureaucratique socialiste et les exigences du modèle économique capitaliste en raison des résistances au changement du modèle économique.

Il est donc à supposer que l'Algérie fonctionne sans réel modèle de développement et ce depuis la disparition graduelle du socialisme vers les années 80.

III. Contexte et GRH :

Reprenons quelques résultats d'études faites dans les pratiques de GRH, cela pourra probablement aider à la fin de proposer une réflexion sur la GRH pour l'entreprise algérienne. Parmi ces études, les travaux réalisés par D. Mercure et autres (Mercure, 1997) ont pour principaux résultats :

- L'entreprise algérienne est atteinte d'un déphasage culturel. Ce qui veut dire qu'il y a une rupture entre l'ensemble organisationnel de l'entreprise et la culture des travailleurs.
- Elle constate également un faible ancrage du système de gestion algérien dans la culture sociétale.
- L'image du chef traditionnel constitue le modèle souhaité par les travailleurs. Autrement dit, le travailleur algérien aime être guidé par un chef traditionnel conformément à la typologie de Weber (Weber, 1971).
- Le travailleur algérien préfère le contact direct comme mode de communication.
- L'orientation du travail est de type expressive – la sécurité et l'appartenance sont considérés comme un besoin vital – les sources de satisfaction au travail sont les aspects sociaux du travail et les facteurs inhérents au travail.



- Le personnel d'encadrement et les diplômés universitaires favorisent le style participatif-performant croisé avec le style laisser-faire ; par contre le personnel d'exécution opte pour un style prescriptif-social. C'est ainsi que la tendance générale favorise les rapports directs entre les travailleurs et les responsables hiérarchiques et aspirent plus à la participation.
- L'étude se termine par une forme de recommandation qui stipule : « de toute évidence, le fond culturel commun des salariés algériens devrait inciter les gestionnaires à restructurer l'organisation des activités de production selon un ou plusieurs modèles qui s'inspirent d'avantage des valeurs culturelles propre à cette société » (Mercure, 1997).

D'un autre côté, les études réalisées (Kechad, 2001) à l'ENCG (entreprise des corps gras) a permis de faire ressortir les résultats suivants :

- La partie animation des ressources humaines souffre d'un déficit en considération et motivation, l'évaluation du rendement se fait d'une manière bureaucratique et administrative sans qu'elle soit considérée comme un outil de motivation.
- La structure GRH est soumise à la culture bureaucratique. Dans beaucoup de cas cette structure s'occupe essentiellement de l'administration des personnels ou, à l'occasion, gère les situations quotidiennes des travailleurs.
- L'absence d'une vision stratégique en GRH car les responsables de ces structures sont continuellement absorbées par le quotidien. Aussi cette situation est due à l'incertitude qui caractérise l'existence de ces entreprises.
- La culture de ces entreprises constitue une véritable forme de protection contre tout changement (Crozier, On ne change pas la société par décret, 1972). A ce titre, le DRH d'une entreprise publique a relaté son expérience : *« aucune idée ne monte ; moi-même lorsque j'étais conseillère du PDG chargée de la communication j'ai installé une boîte à idées en demandant à tout le personnel désireux de communiquer leurs idées et suggestions et de les mettre dans cette boîte. Tout le travail de sensibilisation a été mené par moi-même en précisant que l'anonymat est requis. Depuis une année, aucune idée n'a été communiquée ».*
- Un système de communication et d'information très classique ne permettant pas une circulation de l'information dans les trois sens : descendant, ascendants et latérale. Ainsi un DRH s'informerait de manière tout à fait informelle sur la teneur d'une réunion dans laquelle a assisté son propre PDG par manque de canaux de transmissions.
- L'emprise de l'informel dans les pratique de la GRH car : *« normalement on doit mettre en place cette organisation pour choisir après les compétences nécessaires pour la faire fonctionner ; chez nous c'est l'inverse ; on crée l'organisation en fonction des hommes »*(Directeur commercial d'une entreprise publique, 2001 cité par Kechad, 2001)
- Une approche de gestion orientée plus vers la machine que l'homme. A ce titre, l'exemple suivant s'est produit dans une entreprise publique : Le chef



d'atelier de cette entreprise (ingénieur de formation) raconte que son entreprise avait renouvelé les équipements de son atelier. Un jour, l'agent chargé de faire fonctionner les machines s'est rapproché de lui en déclarant qu'une des machines était tombé en panne. Guidé vers la machine qui affichait sur un cadran le type de panne et la manière de la réparer, l'opérateur déclarait qu'il ne savait pas lire et que ses instructions se limitait à appuyer sur des boutons.

En définitive, l'homme n'a jamais été placé au cœur du modèle de développement. Depuis l'indépendance, et ce malgré la politique de formation et d'éducation, la gestion par les compétences fait encore défaut. L'application du statut général des travailleurs (SGT) depuis 1978 est venue pour renforcer le primat du poste de travail sur la compétence censée l'occuper.

C'est de cette manière que les pratiques de la GRH en Algérie ont pris plusieurs formes :

Les pratiques développées au sein de l'entreprise publique créées dans le cadre du modèle socialiste. Ces pratiques ont donné lieu à une GRH qui n'appartient pas à l'entreprise mais au propriétaire du capital de ces entreprises qui n'est que l'Etat. (Tahari, 2005)

Les pratiques de GRH de l'entreprise privée qui ont existé en parallèle de celles de l'entreprise publique. Ce modèle de GRH, en l'absence d'études fiables, reste difficile à cerner. Néanmoins, ces pratiques se sont constituées dans la même culture sociétale induite par le modèle socialiste.

Les pratiques de GRH des entreprises créées depuis l'ouverture économique de l'Algérie. C'est le cas de beaucoup d'entreprises privées qui se trouvent, dans beaucoup de cas, obligées de tenir compte des compétences. Ces cas méritent d'être étudiés afin de cerner les grandes caractéristiques de ses pratiques.

La GRH dans le contexte actuel traduit les mêmes contradictions environnementales. L'environnement de l'entreprise algérienne n'a pas basculé totalement dans le modèle capitaliste. A ce niveau, le Pr Temmar, précédemment ministre du commerce a clairement reconnu que la problématique du changement en Algérie réside dans la mentalité des personnes. (Kechad, 2001)

Il est ainsi envisageable que la GRH soit un état d'esprit à incorporer dans nos organisations avant qu'elle soit un ensemble de techniques à appliquer. Pourquoi ne pas proposer une démarche permettant de développer une GRH contingente et qui évite le recours à l'importation systématique des modèles comme fut le cas des années 70? A ce sujet, lors des journées africaines sur les ressources humaines en 2000 (Kechad, 2001), les spécialistes africains se sont accordés à dire qu'il faut éviter le transfert systématique des concepts. Il faut utiliser notre propre référent culturel, civilisationnel, etc. on ne peut parler de GRH sans sociologie intégrée. Le sous – développement étant la reproduction de schémas de développements archaïques.



IV. Vers la conception d'une GRH contingente et performante :

Dans leur ouvrage « *Organization and environnement* » paru en 1967, Paul Lawrence et Jay Lorsch mettent l'accent sur l'enjeu d'une mise en adéquation avec l'environnement pour se développer. *La dynamique organisationnelle* impose que tout ou partie de l'entreprise doit adopter des comportements organisationnels adaptés à diverses situations.

L'amélioration de l'efficacité de la GRH en entreprise est un enjeu d'importance. Pourvoyeuses d'emplois, les entreprises doivent s'adapter aux besoins de changement requis par les évolutions technologiques, économiques, politiques et sociales.

Avant tout, il est souhaitable d'identifier les caractéristiques dominantes des pratiques de GRH offrant des modalités relativement constantes. Le but de cette approche est de mettre en avant les premiers éléments qui serviront, peut-être plus tard, à une théorisation du management des ressources humains.

De façon plus claire, le travail consiste à admettre le caractère unique de chaque entreprise tout en relativisant par rapport à des caractéristiques largement répandues.

Les travaux de H. M. de Boislandelle (Boislandelle, 1998), permettent de passer en revue deux volets d'une démarche présentant d'une part, les facteurs de contingence, et d'autre part, les paramètres distinctifs ou caractéristiques dominantes des systèmes de GRH.

V. Les déterminants de la GRH en entreprise ou facteurs de contingence:

L'auteur (Boislandelle, 1998) a détaillé ce qui semble être les variables dominantes d'une GRH contingente :

- Caractéristiques du dirigeant / propriétaire.
- Variable organisationnelle (culture, technologie...)
- Variable environnementale.

L'ensemble de ces éléments forment une conception *à priori* d'un système de GRH. En effet, un système reste rarement imperméable aux influences des éléments qui forment son entourage.

1. Caractéristiques du dirigeant et question de la propriété:

Cette conception *à priori* de la GRH est essentiellement déterminée par les caractéristiques du dirigeant-propriétaire (Démarche, formation, expérience personnelle..etc.), posant ainsi nécessairement la question de la propriété (publique ou privée).

La question de la propriété pose la problématique de la performance, R. Coase (Coase, 1992) part du postulat qu'il existe un lien indissociable entre efficacité économique, économie de marché et propriété privée. Il insiste sur le fait que le marché appelle à l'intervention d'acteurs privés de nature rationnelle et qui



s'adaptent automatiquement au changement. Par conséquent, l'économie étatique constitue une barrière à l'expression du comportement rationnel des salariés et de l'entreprise (Tahari, 2005).

Joseph Stiglitz (Stiglitz, 1995) de son côté contribue avec un avis moins tranché sur la supériorité de la propriété privée sur les autres formes de propriété collectives. Tout comme il existe des entreprises publiques performantes, il existe également des entreprises privées inefficaces. Il n'exclue pas l'existence d'une économie mixte favorable au bon fonctionnement du marché.

2. Variables organisationnelle et environnementale :

Considérés comme facteurs de contingence interne et externe, ces deux variables sont propres à chaque organisation. Elles sont à prendre en compte pour adapter le management sans pour autant définir de solution unique idéale. L'organisation et l'environnement étant appelés à évoluer dans le temps.

2.1. Variable organisationnelle (facteurs de contingence interne):

Selon Mintzberg (Mintzberg, 1982), ils influencent de manière déterminante la structure d'une organisation, ces variables sont la taille, l'âge, la technologie ou encore la culture.

- La taille : Se mesure par son effectif ou son chiffre d'affaire. Une taille plus grande implique plus de fonctions, plus de niveaux hiérarchiques et par conséquent plus de problèmes de coordination.
- L'âge : D'après Starbuck (Starbuck, 1965) une organisation âgée peut développer des résistances aux changements. Stinchcombe (Stinchcombe, 1965) quant à lui affirme que l'âge de l'organisation influence la structure (proportion de salariés, proportion de cadres, modes de management).
- La technologie : Woodward (Woodward, 1980) établit un rapport entre la complexité de la technologie et la structure adoptée. Une structure sera d'autant plus développée si la technologie / mode de production est complexe et difficile à maîtriser.

La culture d'entreprise : Pour O'Neill et al.,(2001) cités par Ayed et Tamzini (Ayed & Tamzini, 2016), la culture et la structure d'une organisation sont considérées comme des mécanismes nécessaires afin de réduire l'incertitude des tâches, améliorer les processus d'information et le comportement des individus qui la composent.

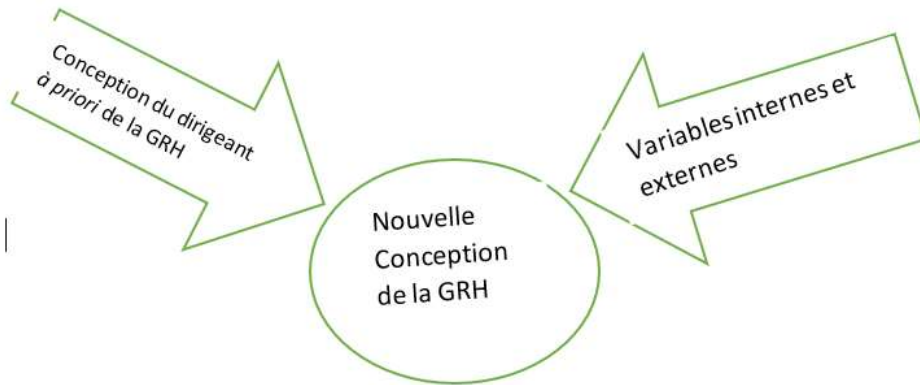
2.2. Variable environnementale (facteurs de contingence externes):

Dans son évolution, qu'elle soit politique, économiques, technologique ou encore sociale (et récemment écologique), l'environnement peut générer autant de contraintes que d'opportunités. L'exacerbation de la concurrence, le changement incessant du goût des clients, la rareté de la matière première et autres phénomènes climatiques créent une instabilité chronique qui force les organisations à adopter des structures qui s'éloignent de plus en plus du modèle Taylorien. La centralisation



laissant place à la délégation, la spécialisation à la polyvalence et la communication ne pouvant plus se permettre de n'être qu'à un seul sens (descendant).

Figure 1 : « Déterminants internes et externes d'une GRH contingente »



Source : (Boislandelle, 1998)

De l'interaction entre ces deux grandes composantes structurantes que sont l'organisation et l'environnement émergera sans aucun doute une conception différente de la GRH que celle établie *à priori*. Plus clairement, même si le dirigeant est l'acteur principal de l'application d'une politique de gestion de ressources humaines, il lui sera difficile de concevoir ou développer une politique de GRH abstraite de tout contexte interne et externe (Boislandelle, 1998). Elle sera ainsi, le résultat d'un rapport de force entre acteurs de natures diverses qui aura une incidence directe en termes d'emplois, de rémunération, de valorisation et de participation.

Conclusion :

La GRH en entreprise n'est pas chose simple, l'influence des facteurs internes et externes doit inciter les organisations à tenir compte de leurs spécificités (contexte, technologie, culture, histoire...etc.). Les entreprises les plus performantes sont les entreprises qui tiennent et développent leur propre ligne managériale et organisationnelle.

L'importation de modèles et de pratiques occidentales ont montré leurs limites tant elles étaient inadaptées au contexte algérien. L'entreprise algérienne doit faire l'effort d'innover et de concevoir de nouvelles pratiques de GRH sans partir à contresens de l'aspect culturel et de la société.

Cependant, l'héritage de l'économie planifiée a laissé une forte empreinte qui nécessitera une refonte de la culture entrepreneuriale afin de renouer avec la performance. Dans ce changement, l'homme doit être remis au centre de cette nouvelle vision de l'organisation en général et de la GRH en particulier. Une GRH moderne, contingente et performante.

**Références bibliographiques :**

- Ayed, T., & Tamzini, K. (2016). Interaction Culture, structure et comportement des individus : le fonctionnement organisationnel adéquat. XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique. Hammamet.
- Benachenhou, A. (1980). Planification et développement en Algérie, 1962-1980. Alger.
- Boislandelle, H. M. (1998). GRH en PME : Universalité et contingences : essai de théorisation. 1998. Revue internationale P.M.E, 11(2-3), 11–30.
- Bouyacoub, A. (1987). La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, T1 et T2. Alger: OPU.
- CNES. (1999). Rapport de conjoncture du CNES, 2eme semestre 1999.
- Coase, R. (1992). The institutional structure of production. American Economic Review vol 82, 714.
- Crozier, M. (1972). On ne change pas la société par décret. Paris: Le Seuil.
- Crozier, M. (2000). A quoi sert la sociologie des organisations ? Paris: Seli Arslan,.
- Kechad, R. (2001). Organisation moderne et société, réflexion sociologique sur le changement organisationnel et managériale à partir de l'étude de l'entreprise publique algérienne ; Thèse de doctorat d'Etat.
- Mercure, D. (1997). Culture et gestion en Algérie. l'Harmattan.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Edition des organisations.
- ONS. (2015). Rapport démographique n°740.
- Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley and Sons.
- Starbuck, W. (1965). Organizational growth and development. Handbook of Organizations.
- Stiglitz, J. (1995). Wither socialism. Cambridge Mass: The MIT Press,.
- Stinchcombe, A. (1965). Social Structure and Organizations. Handbook of organizations.
- Tahari, K. (2005). L'entreprise publique en Algérie, de la gestion de l'emploi à la contrainte de valorisation : la question de la mise au travail ; thèse de doctorat d'Etat.
- Weber, M. (1971). Economie et société. Paris: Plon.
- Woodward, J. (1980). Industrial Organization : Theory and practice. Oxford University Press.
- Yanat, Z. (2000, novembre 11 - 13). Relation formation-emploi, Alger, JARH, 11-13 novembre 2000. Alger.