

# LE MARCHE DU TRAVAIL BANCAIRE EN ALGERIE : D'UNE LOGIQUE DE MARCHE INTERNE A L'EMERGENCE D'UN MARCHE PROFESSIONNEL.

Farida NEMIRI-YAICI  
Docteur ès-Sciences Economiques,  
Université de Béjaïa.

ملخص

سوق العمالة للقطاع البنكي الجزائري  
من منطق السوق الداخلية إلى انبثاق سوق عمالة مهنية

إن المقاربة التاريخية لأسواق العمالة عبر معظم دول العالم تؤول في مجملها إلى ملاحظة تراجع تدريجي متنامي للمنافسة الحرة بالمعنى الضيق للكلمة تاركة المجال للتدخل التنظيمي المقنن. إن هذا التحول يؤول إلى تغلب الطابع المؤسساتي لسوق العمالة. إن معرفة سوق العمالة في الجزائر تقتصر لحد الآن وتعتمد أساسا على الاستقراءات على المستوى الكلي، في حين تعرف هذه السوق تحولات عميقة : تقسيم السوق ، تحولات السلوكيات النشاط ، ظهور أنماط جديدة للتشغيل، مرونة أكبر في التشغيل مع ظهور سوق عمالة أكثر مهنية.

في هذا السياق يبدو النظام المصرفي الجزائري كميدان للدراسة جدير بالأهمية كسوق للعمل خاصة وأنه في السنوات الأخيرة أصبح القطاع خاضع لمنطق جديد يجعل من المهنية أساس لتأطير سوق العمل. يتعلق هذا المنطق بنمط تسيير الموارد البشرية عبر انتقاء المشتغلين (تخصصات معينة) و التنقل الخارجي لعمال القطاع البنكي (بالإضافة إلى التنقل الداخلي الصاعد).

تتناول هذه الدراسة مسألة التحولات على مستوى منطق الأداء لسوق العمالة للقطاع المصرفي الجزائري.

الكلمات المحورية : سوق العمل، التشغيل البنكي ، القطاع البنكي ، تقسيم السوق، السوق المهني.

## RESUME

Si l'on s'appuie sur l'examen historique du marché du travail dans la plupart des pays du monde, on constate que le marché concurrentiel stricto sensu cède progressivement la place à un marché réglementé. Cette transformation implique que le marché du travail s'institutionnalise.

En Algérie, la connaissance du marché du travail se base essentiellement sur des enquêtes et études menées au niveau macro-économique. Pourtant, ce dernier a connu des bouleversements profonds : segmentation du marché, modification des comportements d'activité, apparition de nouvelles formes d'emploi, flexibilité de l'emploi et émergence de marchés du travail professionnels. Dans ce contexte, le système bancaire algérien est particulièrement intéressant à étudier en tant que segment du marché du travail. En effet, ces dernières années, de nouvelles logiques professionnelles tentent de restructurer le marché du travail bancaire algérien. Elles concernent les systèmes de gestion des ressources humaines, à travers la sélectivité des recrutements (profils spécifiques) et la mobilité externe des salariés bancaires (en plus d'une mobilité interne ascendante).

C'est la transformation des logiques de fonctionnement du marché du travail bancaire algérien qui est mise en perspective à travers cet article.

**MOTS CLES** : marché du travail, emplois bancaires, secteur bancaire, segmentation du marché, marché professionnel.

## ABSTRACT

**The banking labor market in Algeria: From an internal labor market to the emergence of a professional market.**

If one bases on the historical examination of the labor market in the majority of the countries of the world, he will note that, strictly speaking, the competitive market, gradually, yields the place to a regulated market. This transformation implies that the job market is institutionalized.

In Algeria, the knowledge of the job market is based primarily on surveys and studies at the macro-economic level. However, the job market has expe-

## Le marché du travail bancaire en Algérie

---

rienced major changes: market segmentation, modification of the behaviors of activity, appearance of new forms of employment, flexibility in employment and emergence of professional labor markets. In this context, the Algerian banking system is particularly interesting to study as a segment of the labor market. Indeed, in these last years, a new professional logic tries to restructure the Algerian banking job market. It is related to the management systems of human resources, through the selectivity of recruitments (specific profiles) and the external mobility of the banking employees (in addition to an ascending internal mobility).

It is the transformation of logic of operation of the Algerian banking labor market which is put in perspective in this article.

**KEY WORDS:** labor market, banking jobs, banking sector, market segmentation, professional market.

## INTRODUCTION

Si l'on s'appuie sur l'examen historique du marché du travail dans la plupart des pays du monde, on constate que le marché concurrentiel stricto sensu, où les travailleurs vendaient leur force de travail au jour le jour et qui, dans les faits, ne concernaient qu'une partie des ouvriers de l'industrie et de l'agriculture, cède progressivement la place à un marché réglementé. Ces transformations impliquent que le marché du travail s'institutionnalise. Keynes, fût le premier à montrer que le marché du travail de type néoclassique reste une simple construction théorique car il n'a pas d'existence effective. Mais, la théorie pionnière dans ce domaine est celle de Piore et Doringe qui, dès 1973, a conclu à une partition du marché du travail en distinguant un marché primaire et un marché secondaire. Cette théorie fonde une approche institutionnaliste du marché du travail. Cette approche s'est ensuite prolongée par l'analyse sociétale du marché du travail qui propose une typologie en trois segments de marché : les marchés professionnels, les marchés internes et les marchés externes.

En Algérie, la connaissance du marché du travail se base essentiellement sur des enquêtes et études menées au niveau macro-économique. La rareté de l'information, son caractère confidentiel et son manque de pertinence semblent constituer autant d'obstacles pour une connaissance plus fine : sectorielle, régionale ou par groupe social.

Pourtant, le marché du travail en Algérie a connu des bouleversements profonds : segmentation du marché, modification des comportements d'activité, apparition de nouvelles formes d'emploi, flexibilité de l'emploi et émergence de marchés du travail professionnels.

A l'instar de nombreux secteurs, le système bancaire algérien est particulièrement intéressant à étudier en tant que segment du marché du travail. En effet, au cours de ces dernières années, de nouvelles logiques professionnelles (mobilité externe des salariés avec des pertes d'emplois des banques publiques au profit notamment des banques privées étrangères, sélectivité des recrutements et nouvelles démarches dans la gestion des ressources humaines) tentent de restructurer le marché du travail bancaire algérien.

Dès lors, cette situation nouvelle n'augure-t-elle pas de l'existence de nouvelles logiques professionnelles sur le marché du travail bancaire algérien ? A

ce titre, c'est la transformation des logiques de fonctionnement du marché du travail bancaire algérien qui est mise en perspective dans cet article. Il s'agit d'examiner le passage d'une logique de marché interne à l'émergence d'un marché professionnel bancaire en Algérie.

## **1. LE FONCTIONNEMENT DU MARCHE DU TRAVAIL DANS LES APPROCHES THEORIQUES**

De nos jours, les théories explicatives du chômage ne manquent pas de diversité. Et, par voie de conséquence, celles relatives à l'explication du fonctionnement des marchés du travail sont elles aussi extrêmement variées.

L'abondance de la littérature dans le domaine, l'opposition des débats, la richesse des arguments des uns et des autres, mais surtout l'apport des nouvelles théories explicatives du marché du travail montre, de plus en plus, la nécessité de l'adoption d'une nouvelle approche pluraliste et multidisciplinaire pour comprendre le fonctionnement des marchés du travail ainsi que leurs déterminants structurels.

En effet, un premier clivage oppose les théories traditionnelles du marché du travail (les théories classiques, l'analyse marxiste, l'analyse néo-classique et l'analyse keynésienne). Par la suite, un renouveau théorique a donné lieu tantôt à de nouvelles analyses réactualisant les principes de l'analyse libérale, tantôt à des synthèses entre les courants néo-classique et keynésien, d'une part, et les courants keynésien et marxiste, d'autre part. Un second clivage est ensuite apparu dans le cadre de l'économie des conventions en prolongement d'un renouveau conceptuel qui s'est opéré avec la sociologie économique.

Au plan microéconomique, le postulat de départ réside dans le fait qu'il n'existe pas de groupes sociaux, mais des individus, travailleurs ou entrepreneurs, qui gèrent rationnellement leur " stock " de facteurs de production (travail, capital) dans le but de maximiser leur satisfaction. Dès lors, l'agent économique rationnel est libre d'opérer un arbitrage entre le temps où il décide d'exercer un travail marchand et le temps consacré à son propre loisir. Cet agent économique agit selon une fonction d'utilité. L'utilité du travail est le salaire, sa désutilité ou son coût est la valeur du loisir qu'il va sacrifier. Ce comportement

rationnel de l'agent économique détermine les relations d'échange entre les offreurs et les demandeurs de travail sur le marché. Ces échanges sont assujettis au prix de ce facteur sur le marché et les ajustements se réalisent par la flexibilité du prix du travail (le taux de salaire réel).

La macroéconomie classique établit explicitement le plein emploi des facteurs grâce à un ajustement des revenus. Le modèle classique conçoit une situation d'équilibre dans laquelle les offres et les demandes des marchés des biens, du travail, de la monnaie et des titres s'ajustent par les prix et où le jeu concurrentiel des marchés conduit à la fois au plein emploi et à la pleine utilisation des capacités de production.

Dans cette logique, le marché du travail est considéré comme n'importe quel autre marché des services producteurs. Le niveau de l'emploi résulte bien d'une confrontation d'une offre et d'une demande d'emploi sur le marché. Ce dernier est articulé aux autres marchés, notamment à celui des biens et services, et l'équilibre n'est atteint que si tous les autres marchés se trouvent simultanément équilibrés. Ainsi, l'offre et la demande de travail s'expliquent par le niveau de l'activité économique.

Par conséquent, l'intervention de l'Etat, au travers d'une politique conjoncturelle, serait inutile, illégitime, inefficace et contre-productive. Elle est inutile car l'équilibre est spontanément optimal. Elle est illégitime parce qu'elle vient contrarier les décisions individuelles. Elle est inefficace puisqu'elle ne peut agir que sur les valeurs nominales sans pouvoir modifier les valeurs réelles qui sont pourtant les plus déterminantes. Elle est enfin contre-productive, puisqu'elle entraîne l'éviction des dépenses privées par les dépenses publiques et qu'elle devient donc un facteur générateur d'inflation.

On reconnaît ici l'esprit de la pensée classique libérale pour qui seul le libéralisme économique est en mesure d'assurer le bon fonctionnement des marchés. Pourtant, de nombreux auteurs classiques reconnaissent eux-mêmes l'intérêt que pourrait avoir une action de l'Etat pour rendre favorable aux affaires l'environnement économique (c'est l'Etat gendarme). Aussi, l'utilisation par l'Etat de ses instruments (budget, fiscalité, monnaie) doit servir à une régulation structurelle. Les chocs éventuels et conjoncturels sont résorbés automatiquement par le jeu de la flexibilité des prix et des salaires.

C'est incontestablement Keynes, dans sa Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie qui, en 1936, confère un rôle majeur aux institutions pour expliquer le fonctionnement du marché du travail. Sa contribution fonde un courant de pensée nouveau, révolutionnaire, institutionnaliste et interventionniste, faisant plus de place aux décisions et aux comportements des agents économiques qu'aux mécanismes " naturels ".

En effet, Keynes réfutait les mécanismes autorégulateurs du système libéral et soutenait qu'une économie fondée sur le libéralisme économique avait toutes les chances de connaître des déséquilibres chroniques et des situations de sous-emploi des facteurs. La définition du chômage qu'il retenait alors (Keynes, 1993), admet l'existence d'un chômage involontaire indépendant des fluctuations des salaires nominaux qui vient donc s'ajouter au chômage " de frottement " et au chômage " volontaire " tels que décrits par l'école classique. Pour Keynes, le plein emploi est synonyme d'absence de chômage. Cependant, cette situation pourrait être compatible avec le chômage de frottement et/ou volontaire.

Le chômage de frottement, appelé également le chômage de positionnement ou chômage frictionnel, est un chômage de courte durée. Il est provoqué par des défauts d'ajustement issus des décalages nécessaires à l'individu pour retrouver un emploi en cas de changement d'activité ou de lieu de résidence. Barrère (1990) avance que, dans toute entreprise, il existe des " frictions de mécanismes " qui créent un volume de chômage quasi permanent, mais qui ne frappe les intéressés que pour une brève période de temps. Le chômage volontaire est celui qui frappe une partie de la main d'œuvre qui refuse de travailler pour le salaire courant.

Ces deux catégories de chômage sont reconnues aussi bien par les théories classiques que par Keynes. Aussi, ce que Keynes considère comme une situation de sous emploi ne commence que lorsque le niveau du chômage devient supérieur avec l'apparition d'un chômage involontaire. Cette troisième catégorie de chômage est tout à fait contraire au paradigme de la théorie classique pour la simple raison que les variations des salaires réels permettent toujours d'atteindre le plein emploi. Pour y remédier, Keynes recommandait une véritable politique budgétaire et monétaire, grâce à une intervention directe de l'Etat.

L'Etat, qui était jusque là justicier, puis protecteur et garant de l'économie du marché, devient ainsi un partenaire entrepreneur dans divers domaines économiques.

La crise de l'Etat providence et les échecs du modèle keynésien ont commencé à être perceptibles à partir des années 1970. En effet, l'internationalisation croissante des économies, conjuguée à la très forte hausse des prix de pétrole de 1973, a révélé que les relances économiques keynésiennes étaient beaucoup plus des politiques conjoncturelles, valables à court terme uniquement. De même, l'éclatement du marché du travail en plusieurs composantes a conduit à de nombreuses remises en cause de l'interventionnisme étatique keynésien et à de nouvelles réflexions et débats théoriques dans ce domaine.

Au plan théorique, les réactualisations des analyses libérales ont tenté de dépasser les obstacles qui altéraient l'explication standard du fonctionnement du marché du travail. L'idée d'un assouplissement des hypothèses du modèle de départ n'est pas récente. C'est ainsi que dès le début des décennies 1960 et 1970, de nouvelles théories ont tenté de prendre en compte l'influence du capital humain dans les analyses du marché du travail. Cette notion, développée par Becker (1964) à partir de sa théorie du capital humain, remet en cause l'une des hypothèses fondamentales de l'analyse néo-classique du marché du travail, à savoir, l'homogénéité du facteur travail.

En effet, dès son apparition, cette théorie pose le lien entre la formation, l'apprentissage et les possibilités d'embauche en définissant le capital humain comme l'ensemble de ses capacités provenant de l'acquisition de connaissances générales ou spécifiques ou d'expériences professionnelles. Ce " stock " de capital humain accumulé doit permettre à chaque individu non seulement de multiplier ses chances d'embauche mais aussi d'augmenter les perspectives de ses revenus actuels et futurs. Une telle hypothèse conduit donc l'individu à investir en formation afin de s'adapter à la demande de travail. Depuis Becker, la notion de capital humain a connu une certaine extension. Celle-ci peut être appréhendée à deux niveaux d'analyse : un niveau micro-économique (l'individu et l'entreprise) et un niveau macro-économique (l'Etat).

Au niveau micro-économique, l'investissement en capital humain peut être appréhendé à travers les décisions individuelles de l'agent économique afin de

développer ses capacités productives et ses chances d'embauche. Du côté de la firme, la notion de capital humain peut s'entendre comme étant la formation du capital au sein de l'entreprise elle-même. Dans le premier cas, cette question renvoie au coût de la formation et aux procédures de son obtention. Dans le second cas, elle renvoie à l'organisation du travail au sein de l'entreprise elle-même (définition des postes de travail, conventions collectives, fonction de gestion des ressources humaines, entre autres).

Au niveau macro-économique, la notion de capital humain peut se percevoir dans le rôle de l'Etat dans l'investissement en capital humain. En effet, l'intervention des pouvoirs publics dans les systèmes d'éducation et de formation doit, en principe, affecter positivement l'allocation des ressources humaines et tendre à de meilleurs ajustements entre la formation et les possibilités d'emploi. Dès lors, l'investissement en capital humain devient un enjeu clé de toute politique économique et sociale.

Du côté des auteurs institutionnalistes, le postulat de départ réside dans le fait que les institutions et les comportements réglés jouent un rôle décisif dans le fonctionnement du marché du travail. Les problèmes soulevés tant au plan théorique qu'empirique par l'évolution des marchés du travail montre qu'il existe un lien étroit entre les marchés du travail et les forces institutionnelles. A ce propos, écrit Marsden (1989), " il est important de mieux analyser le jeu des forces concurrentielles du marché et celles des pressions institutionnelles et sociales pour comprendre l'importance des influences externes sur le marché du travail ".

L'approche segmentionniste initiée par les travaux de Piore et Doringier (1971) distingue deux segments : un segment primaire (alimenté par les marchés internes) et un segment secondaire qui fonctionne selon la procédure marchande d'allocation des ressources et alimenté par le marché externe.

Le premier regroupe les emplois les mieux payés, les plus stables, les plus attirants et sont occupés par les membres les plus privilégiés de la population active. Le marché secondaire se caractérise par des éléments inverses et, dans ce marché, les relations professionnelles sont personnalisées et soumises à un fort arbitraire.

Cette catégorisation a largement mobilisé de nombreux auteurs qui ont développé de nouvelles grilles d'analyse de la structuration du marché du travail.

Ainsi, Millot et Triby (1996) opposent un segment d'emplois " normaux " à un ou plusieurs segments regroupant essentiellement des " formes particulières d'emplois " pour marquer cette segmentation ou ce dualisme.

Cette approche institutionnaliste a été prolongée en Europe par l'analyse sociétale du marché du travail. Celle-ci constitue une vision alternative des marchés du travail. Les tenants de cette approche avancent que les marchés du travail sont en général très imparfaits, surtout en ce qui concerne le travail qualifié.

Dès lors, l'élément central qui permet de distinguer les différentes logiques de fonctionnement des marchés du travail réside dans la qualification professionnelle et les systèmes de mobilité qui en découlent. La typologie proposée débouche sur trois segments de marché : les marchés professionnels à qualification transférable, les marchés internes et les marchés non organisés ou marchés externes.

Dans le premier segment, c'est-à-dire dans les marchés professionnels du travail à qualification transférable, la formation du capital humain joue un rôle central aussi bien dans la structuration de ce marché que dans la gestion de la main d'œuvre par les entreprises.

Selon Marsden (1989), pour comprendre l'émergence des marchés professionnels et des qualifications transférables, il faut d'abord les considérer comme de véritables créations institutionnelles à partir du moment où ils sont assujettis à des supports institutionnels et à une régulation institutionnelle. Pour reprendre la terminologie de Marsden, la qualification transférable est comparée à un " bien public ", c'est-à-dire, qu'elle n'est ni spécifique ni exclusive à une entreprise donnée. Et c'est là l'avantage qui permet aux salariés de pouvoir changer d'emploi tout en continuant à travailler avec le même niveau de qualification.

L'émergence des marchés professionnels est fondamentalement liée à l'émergence de qualifications transférables. Celles-ci sont transférables car elles sont normalisées et correspondent à des postes qui sont définis de manière identique dans les différentes entreprises de la branche. Elles peuvent être acquises au sein d'un système d'apprentissage qui délivre une formation générale ou tout au moins à l'échelle de la branche. Elles peuvent être spécifiques à l'entreprise mais peuvent déboucher sur une certification permettant la mobilité interentreprises.

Une des caractéristiques clés des marchés professionnels est l'établissement des normes de qualification au sein des entreprises appartenant à une même branche. Ces normes reflètent non seulement les capacités professionnelles acquises par les salariés qui exercent une profession donnée mais aussi l'existence d'une uniformité des tâches et des exigences liées aux postes.

Les marchés professionnels offrent des avantages aussi bien pour les employeurs que pour les travailleurs. En effet, les premiers ont la possibilité de recruter directement sur ce marché et, pour les seconds, les marchés professionnels offrent une plus grande facilité de mobilité d'un emploi à un autre tout en continuant à travailler avec le même niveau de qualification.

Dès lors, une des conditions nécessaires au bon fonctionnement des marchés professionnels est l'existence d'une offre suffisante de travailleurs pour chaque niveau de qualification requis. Ainsi, chaque employeur pourrait recruter directement sur les marchés professionnels les profils adéquats aux exigences des postes à pourvoir.

Les modes de rémunération diffèrent selon les types de marchés. Sur les marchés professionnels, c'est la compétence validée par la formation qui est rémunérée. Et, comme celle-ci est indissociable de la personne, le salaire est alors rattaché à l'individu. En revanche, dans les marchés de type interne, la rémunération est rattachée au poste et non pas directement aux caractéristiques de la personne qui l'occupe.

Le second élément, c'est-à-dire le marché interne, se définit comme une unité institutionnelle à l'intérieur de laquelle les prix et l'allocation du travail sont fixés par un ensemble de règles et de procédures administratives. Les salariés accèdent aux marchés internes par des " ports d'entrée " et effectuent ensuite leurs carrières dans l'entreprise.

En fait, l'analyse du fonctionnement du marché interne du travail a été affiliée à la théorie des organisations qui met l'accent sur les relations de travail au sein des institutions, puis approfondie et renforcée par les travaux des auteurs institutionnalistes dont la contribution majeure a porté sur les formes d'organisation et les relations de travail.

A l'opposé, le marché du travail non organisé ou marché externe fait référence à un marché où les offres et les demandes de travail sont déterminées par

des variables économiques. Ce marché comprend les processus de recrutement et de licenciement qui passent par les procédures habituelles du marché. Il est donc le modèle le plus proche du modèle concurrentiel standard.

Au total, Maillefert (2004) a conclu que dans la théorie du marché régulateur, fondée sur les principes de concurrence pure et parfaite, le marché du travail est analysé comme un marché ordinaire et que les institutions sont génératrices de frictions. L'analyse keynésienne, quant à elle, a conclu à la nécessité d'une régulation de l'économie et prône l'interventionnisme étatique sans toutefois préciser le rôle des institutions dans la régulation du marché du travail. La prise en compte des institutions est attribuée aux approches contemporaines qui aboutissent à la structuration du marché du travail selon les paradigmes des différents courants.

## **2. LE MARCHE DU TRAVAIL BANCAIRE EN ALGERIE : D'UNE LOGIQUE DE MARCHE INTERNE A L'EMERGENCE D'UN MARCHE PROFESSIONNEL**

En Algérie, pendant toute la période allant de l'indépendance du pays à la veille des grandes réformes économiques visant le passage à l'économie de marché, l'Etat algérien a joué un rôle primordial dans l'allocation des ressources productives. Il a non seulement été le principal pourvoyeur des postes de travail mais aussi le principal acteur dans la formation du capital humain pour l'adapter aux besoins de l'économie. Cette situation a concerné non seulement les entreprises économiques mais aussi les banques publiques.

Durant cette période, le fonctionnement du secteur bancaire algérien a été proche de celui des administrations publiques, marqué par les caractéristiques d'un mode de gestion administré et centralement planifié. Les banques étaient assimilées à de véritables caisses de l'Etat qui assuraient le financement des entreprises publiques sans aucun contrôle ni évaluation des projets à financer.

Sur le plan de l'organisation du marché du travail, les banques algériennes ont longtemps fonctionné comme toutes les entreprises publiques. Elles se sont caractérisées par une stabilité des emplois offerts et un système de formation professionnel interne à l'échelle interbancaire qui couvraient tous les niveaux

hiérarchiques. La mobilité des salariés est plutôt ascendante grâce à la promotion des employés stables. Ces deux éléments montrent parfaitement que le marché du travail bancaire algérien était dominé par la logique des marchés internes jusqu'à un passé encore récent.

On peut même procéder à une périodisation dans l'évolution du marché du travail bancaire algérien. Deux grandes étapes sont alors distinguées, caractérisées chacune par une logique propre de fonctionnement.

La première étape relève de la logique des marchés internes. Cette période commence avec la création du système bancaire algérien. Elle s'étale jusqu'au début des années 2000. Durant cette première période, les banques ont recruté des personnels peu qualifiés. Elles leur ont assuré une formation interne spécifiquement bancaire à tous les niveaux hiérarchiques. Ces premières générations de banquiers étaient davantage des administratifs spécialisés dans les services de production bancaire et de la gestion des moyens de paiement.

Dans ce cadre, la rémunération des emplois bancaires était davantage liée au poste occupé. Les caractéristiques individuelles ne jouent pratiquement aucun rôle. Intervient, cependant, une caractéristique personnelle fondamentale qui est l'ancienneté de l'employé. Cette-ci est d'ailleurs fortement corrélée avec l'âge de l'individu. Il y a donc une progression du salaire réel de l'employé en fonction du nombre d'années passées au sein de la même banque.

Dès lors, les premières générations de banquiers ont été des employés stables et fidèles à leurs employeurs. Leurs perspectives d'évolution se jouaient toujours en interne. La promotion interne était la principale forme de mobilité des salariés bancaires. Les plus fidèles finissaient toujours par gravir les différents échelons professionnels.

Cependant, un repli de cette logique a été perceptible dès le début des années 1990. On observe, en effet, une certaine déstabilisation de la logique interne et l'apparition de nouvelles logiques professionnelles. Ces dernières rappellent, dans une large proportion, les caractéristiques définies dans le modèle des marchés professionnels.

Si ce repli de la logique interne remonte aux années 1990, l'émergence de la logique professionnelle est liée à l'ouverture du secteur bancaire aux capitaux étrangers. En effet, l'arrivée des banques étrangères en Algérie a été à l'origine

plc Algeria, Calyon Algérie et Al Salam Bank Algeria. La Finalep (Financière algéro-européenne de partenariat), SRH, Sofinance, Arab Leasing Corporation et Salem sont les cinq établissements financiers actuellement en activité dans le pays.

L'installation des banques privées étrangères est donc à relier à l'arrivée des investisseurs étrangers en Algérie. En réalité, celles-ci s'engagent d'abord dans l'accompagnement de leurs clients. Mais, à mesure que leur réseau s'étend, elles cherchent une diversification de leurs clientèles et une conquête des marchés locaux.

**Tableau 1 : Dynamique des banques privées de 2000 à 2004.**

|                              | (En milliards de dinars). |        |        |        |        |
|------------------------------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                              | 2000                      | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   |
| Total des fonds collectés    | 1441,9                    | 1789,9 | 2127,4 | 2442,5 | 2705,4 |
| Part des banques privées     | 5,2%                      | 7,8%   | 12,5%  | 5,6%   | 6,5%   |
| Total des crédits distribués | 993,0                     | 1077,7 | 1266,0 | 1378,3 | 1534,4 |
| Part des banques privées     | 2,7%                      | 4,1%   | 14,3%  | 7,2%   | 7,1%   |

Source : Benachenhou, 2006. P. 13.

Si durant les premières années de l'ouverture du secteur bancaire, les banques étrangères ont été confrontées au problème des ressources humaines car il fallait trouver des compétences locales directement opérationnelles et pouvant préserver leur image, à l'heure actuelle, les choses ont bien changé. Celles-ci recrutent directement des employés provenant des banques du secteur public. L'exemple le plus démonstratif vient de la stratégie de la banque française Société Générale Algérie qui a choisi de limiter le recours à ses propres cadres expatriés et de recruter massivement des techniciens et commerciaux algériens. En outre, cette banque a mis en place un plan de formation et de mise à niveau des personnels recrutés. BNP Paribas El Djazaïr a fait de même.

En effet, au cours de ces dernières années, la mobilité externe des salariés des banques algériennes s'est intensifiée avec les pertes d'emplois des banques publiques au profit des banques privées, notamment étrangères, qui amorcent, par ailleurs, un développement qui part des métiers de gros vers la banque de détail. Ce phénomène tend à bouleverser la physionomie du système bancaire algérien, à renforcer la sélectivité des recrutements ainsi que les modalités de la gestion des ressources humaines au niveau des banques.

Dans ce qui suit, nous allons tenter d'élaborer quelques indicateurs pour faire ressortir les traits majeurs du fonctionnement du marché du travail bancaire algérien. Ce travail analytique met en évidence trois indicateurs clés pouvant aider à la compréhension de ces nouvelles logiques. Ces indicateurs mettent l'accent sur le poids des départs, leur répartition selon les catégories socioprofessionnelles et sur les profils de ces départs volontaires.

### 2.1. Le poids des départs des banques publiques.

Le tableau suivant exprime le poids des départs des banques publiques sur la période récente allant de 2004 à 2007.

|       | Démis-sion | Délestage | Retraite +<br>R. anticipée | Abandon<br>de poste | Licen-<br>ciement | Fin de<br>contrat | Non<br>concluant | Autres | Total |
|-------|------------|-----------|----------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------------|--------|-------|
| CPA   | 269        | 540       | 230                        | 29                  | 59                | 52                | 21               | 12     | 1212  |
| BDL   | 279        | 59        | 159                        |                     | 56                | 155               | 30               | 256    | 994   |
| BADR  | 225        | 219       | 251                        | 43                  | 27                | 808               | 11               | 223    |       |
|       |            |           | + 224                      |                     |                   |                   |                  |        | 2031  |
| BNA   | 257        | 0         | 367                        | 52                  | 30                | 95                |                  | 32     | 833   |
| BEA   | 140        | 0         | 274                        |                     | 70                | 0                 |                  |        | 484   |
| CNEP  | 251        | 0         | 223                        | 36                  | 104               | 168               |                  | 68     | 853   |
| Total | 1421       | 818       | 1504                       | 163                 | 346               | 1278              | 62               | 591    |       |
|       |            |           | + 224                      |                     |                   |                   |                  |        | 6407  |

Source : Calculs établis par nos soins à partir des bases de données des DRH des six banques publiques pour la période allant du 1er janvier 2004 au 31 juillet 2007.

Les données relatives aux départs cumulés des salariés dans les six banques publiques étudiées sur la période allant du 1er janvier 2004 au 31 juillet 2007 montrent une intensification des départs qui s'élèvent à 6407 tous motifs confondus. Ces départs coïncident toujours avec des périodes où des banques étrangères s'installent en Algérie et/ou engagent une extension de leurs réseaux bancaires.

Parmi ces départs, il y a lieu de souligner le poids important des démissions qui ne sont pas en réalité des départs définitifs comme les départs en retraite et les délestages. En effet, ces derniers traduisent un fait nouveau dû à une externalisation de certaines activités périphériques ou para-bancaires, soit par la création de filiales ou en recourant carrément à la sous-traitance. Il s'agit très souvent d'activités secondaires à l'activité bancaire qui étaient intégrées dans les banques telles que la messagerie, le courrier, le convoyage, la sécurité ou encore la restauration.

Les départs volontaires (les démissions et les préretraites) sont motivés par la recherche de meilleures conditions de rémunération et, d'une façon générale, de meilleures conditions de travail (y compris sur le plan de l'évolution des carrières). A titre d'illustration, un chargé d'études dans une banque privée perçoit le double du salaire distribué pour le même poste dans une banque publique et un directeur d'agence dans une banque privée perçoit le triple du salaire distribué pour le même poste dans une banque publique.

Ces départs sont souvent liés soit à l'implantation de nouvelles entreprises privées nationales ou étrangères. Mais, en ce qui concerne les départs des compétences spécifiquement bancaires, ils sont à mettre directement en relation soit avec l'arrivée de nouvelles banques privées étrangères, soit avec l'extension des réseaux bancaires de celles déjà agréées, selon nos entretiens avec les responsables de l'Association des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF) qui nous ont fait part, en outre, de l'existence d'un projet de " revalorisation des emplois bancaires " pour pallier aux départs.

En ce qui concerne les démissions, il s'agit souvent de jeunes universitaires ou ayant des formations diplômantes dans le secteur bancaire ayant une petite expérience allant de deux à trois années en moyenne. Ces jeunes banquiers n'ont pas encore suffisamment d'acquis et sont prêts à se lancer dans de nouvelles expériences professionnelles. En revanche, les départs en préretraite, représentent un personnel qui a déjà amassé une grande expérience et avancé dans l'échelle hiérarchique fonctionnelle. La préretraite apparaît comme une sorte de " stratégie sécurisée " développée par ceux désireux de quitter le secteur public tout en préservant les acquis liés à leurs fonctions avant d'opter pour de nouvelles expériences professionnelles dans le secteur privé.

Avec la fin du monopole de l'Etat sur les activités bancaires et l'ouverture de ce secteur aux capitaux privés nationaux et étrangers, des banques privées étrangères de renommée internationale se sont lancées dans une conquête d'une population bancable et semblent constituer aujourd'hui une menace sérieuse pour les banques publiques. A titre d'exemple, les grandes banques françaises, telles que BNP Paribas El Djazaïr, la Société Générale Algérie ou Natixis, qui présentent déjà une grande représentativité de leurs réseaux bancaires sur tout le territoire national, lancent encore de nombreux projets d'ouverture de nouvelles agences bancaires et recrutent en Algérie, ce qui n'est pas sans conséquences du point de vue de l'attractivité des employés des banques publiques.

En effet, au 31 décembre 2007, le réseau bancaire des banques privées compte 106 agences bancaires à travers le territoire national, soit 9 % du total du réseau bancaire. Les plus représentatives sont BNP Paribas qui compte 23 agences bancaires et qui a annoncé un projet d'ouverture d'une vingtaine d'agences par an. La Société Générale dispose de 36 agences bancaires et un projet d'ouverture de 15 agences par an et Natixis est présente avec 09 agences corporate.

Ainsi, il est possible d'énoncer plusieurs explications pour soutenir le poids des départs volontaires (démissions et préretraites) dans les six banques étudiées. Néanmoins, l'explication de l'existence d'un différentiel de rémunération considérable semble être la plus pertinente. En effet, il existe une sorte de " compétition inégale " entre les banques publiques et les banques privées étrangères, en ce qui concerne leurs systèmes de rémunération.

Dans le cas des banques publiques, la rémunération de leurs salariés est déterminée dans le cadre de la convention collective établie à l'échelle inter-bancaire. Les banques publiques n'ont donc pas les moyens d'individualiser la rémunération ni de revaloriser systématiquement toute la grille des salaires.

En fait, le système de rémunération existant dans les banques publiques n'est pas axé sur un système de sanction au sens large. Les éléments déterminant la rémunération sont uniformes au niveau des banques publiques et permettent beaucoup plus le maintien d'une paix et d'une cohésion sociale.

Dans la réalité, cela montre beaucoup plus que ces banques publiques ne sont pas prêtes tant sur le plan organisationnel que technique pour aller vers de nou-

velles formes de rémunération basées sur la compétence, la réalisation d'objectifs ou de résultats.

Dans le même temps, dans les banques privées, la flexibilité et l'individualisation des rémunérations axées sur l'évaluation des performances individuelles constituent un avantage certain d'incitation à l'embauche, notamment en ce qui concerne les profils à forte valeur ajoutée dans les compétences spécifiques bancaires. En effet, l'incitation à l'embauche par des différentiels de rémunération est plus accrue durant la phase d'installation des banques privées et/ou d'extension de leurs réseaux. Pour chaque banque nouvellement installée, cette phase d'attractivité dure en moyenne trois ans. Au delà, les salaires offerts se stabilisent tout en demeurant supérieurs à ce qui est offert dans le secteur public, évidemment à poste et à qualification équivalents.

## 2.2. Les départs des banques publiques par classes professionnelles.

Le tableau ci-après donne la répartition des départs par banque et par classe professionnelle.

Tableau 3 : Répartition des effectifs des départs de la période 2004-2007 par classes professionnelles.

| Classes              | BDL | CPA | BADR | BNA | BEA | CNEP | TOT(%)         |
|----------------------|-----|-----|------|-----|-----|------|----------------|
| I Exécution          | 15  | 34  | 21   | 84  | 12  | 12   | 178<br>(12,53) |
| II Maîtrise          | 65  | 41  | 31   | 51  | 23  | 32   | 243<br>(17,10) |
| III Cadre            | 187 | 180 | 159  | 117 | 94  | 189  | 927<br>(65,24) |
| IV Cadres supérieurs | 8   | 3   | 12   | 5   | 7   | 18   | 63<br>(4,43)   |
| V Hauts cadres       | 4   | 0   | 2    | 0   | 4   | 0    | 10<br>(0,70)   |
| Total                | 279 | 269 | 225  | 257 | 140 | 251  | 1421<br>(100)  |

Source : Calculs établis par nos soins à partir des bases de données des directions des ressources humaines (DRH) des six banques pour la période allant du 1er janvier 2004 au 31 juillet 2007

L'analyse des données relatives aux départs au niveau des six banques étudiées montre que ce phénomène touche l'ensemble des catégories socioprofessionnelles. Néanmoins, il est aisé d'identifier celles qui présentent une part prépondérante dans les flux de la mobilité externe. En effet, les cadres sont particulièrement concernés. Sur un total de 1421 démissions cumulées sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2004 au 31 juillet 2007, les six banques ont perdu 927 cadres (soit 65,24 % du total des départs), 63 cadres supérieurs et 10 hauts cadres. De même, la deuxième classe socioprofessionnelle, comprenant les agents de maîtrise, est également touchée par cette mobilité externe vers d'autres établissements, soit une part relative de 17,10 % du total des départs. Enfin, la classe socioprofessionnelle comprenant les agents d'exécution semble aussi touchée avec une part relative de 12,53 % du total.

Pour expliquer ce constat, nous sommes tentés de nous référer à l'analyse de Marsden des marchés professionnels et des qualifications transférables. En effet, pour parler d'un marché professionnel du travail à qualification transférable, il faut réunir deux caractéristiques clés, à savoir l'existence d'une qualification transférable d'une entreprise à une autre et une mobilité externe des salariés au niveau de la branche professionnelle. Par la qualification transférable, on entend que, sur un marché professionnel, les employeurs peuvent recruter directement sur ce marché sans avoir à prendre en charge toute la formation de cette main d'œuvre recrutée. Pour les travailleurs, cela suppose qu'ils ont l'avantage et la facilité de changer d'emploi tout en continuant à travailler au même niveau de qualification.

Dans le contexte du marché du travail bancaire algérien, cela est aussi vrai. Les banques privées étrangères, une fois installées, cherchent d'abord sur le marché du travail bancaire algérien à recruter directement et à court terme des profils conformes aux postes qu'elles offrent. Cela suppose donc qu'elles embauchent des personnels déjà formés ayant une expérience dans le domaine. Dans la pratique, souvent des mises à niveau sont proposées. Mais, cela diminue considérablement les coûts de formation de ces personnels qui sont supportés par les établissements de départ. De jeunes diplômés, sortis fraîchement de l'université, sont ensuite recrutés en appoint.

La seconde caractéristique, la mobilité externe des salariés, est une conséquence logique de la qualification transférable. En effet, n'étant pas spécifique à un établissement donné, elle devient valable et reconnue à l'échelle de la branche ou de la profession.

### **2.3. Les profils des départs volontaires des banques publiques**

Cette analyse vise à faire l'inventaire des profils des départs au niveau des six banques étudiées. L'examen des données montre des départs volontaires des postes à forte valeur ajoutée tels que les directeurs d'agences bancaires, les chargés de clientèle, les chargés de crédits et les ingénieurs en informatique et, à un degré moindre, des chefs de services et de sections administratifs qui disposent d'une maîtrise d'un segment de l'activité bancaire. Tous ces profils ont en commun d'appartenir beaucoup plus aux agences bancaires qui sont en contact avec la clientèle.

Deux grands profils sont alors dégagés : un profil commercial et un profil dans les technologies de l'information et de la communication. Cette situation n'est d'ailleurs pas spécifique au secteur bancaire algérien. En effet, dans de nombreux pays, la tendance au recrutement sur le marché du travail bancaire s'est fortement accentuée dans les filières commerciales et les filières des technologies de l'information et de la communication au détriment de la promotion interne (Brun-Hurtado, 2003).

A ce propos, écrivent Dressen et Roux-Rossi (1996), dans la banque traditionnelle, les commerciaux étaient largement dominés quantitativement et symboliquement par les administratifs chargés de la gestion des moyens de paiement. Mais, avec l'évolution des métiers bancaires, de nouveaux profils occupent une place importante dont le total des flux des recrutements. Il s'agit, désormais, d'embaucher de plus en plus de commerciaux rompus davantage aux méthodes du commerce qu'à la logique bancaire (Brun-Hurtado, 2001).

Les données exploitées révèlent, en effet, de nombreux départs des cadres commerciaux et particulièrement des directeurs d'agences et même des directeurs centraux et régionaux. Ce profil est recherché par les banques privées à mesure de l'extension de leurs réseaux bancaires. Dans le même temps, l'extension des réseaux bancaires des banques publiques semble ne pas connaître de

progression significative. Les cadres chargés d'études constituent la catégorie qui a enregistré le plus de départs.

A titre d'illustration, le CPA a perdu 114 chargés d'études niveau I, entre 2004 et 2007. 07 chargés d'études niveau II et 03 Chargés d'études principaux. Au même titre que le CPA, la BDL a perdu au total 89 chargés d'études sur la même période. Ces chargés d'études exercent, en général, les activités des chargés d'études du crédit ou chargés de la clientèle. Ils sont des commerciaux par excellence et se chargent de vendre les produits bancaires. Le recouvrement des créances sont, en général, du ressort des services des engagements et des contentieux.

Un autre profil bien représenté dans les effectifs des départs au niveau des deux banques ayant fait l'objet de l'étude est le profil d'ingénieur en informatique. Ce profil est fortement demandé sur le marché du travail. Et, dans les banques, les besoins sont plus importants compte tenu des exigences de la modernisation de l'infrastructure bancaire (système de paiement, monétique, dématérialisation des moyens de paiement). De grands projets sont mis en place telles que la télécompensation interbancaire, l'introduction des cartes bancaires de paiement, les cartes de crédit et la mise en place d'un système de règlements bruts en temps réel des gros montants (RTGS). Ce système va permettre un paiement électronique des gros montants par ordres de virements non compensés en vue de faciliter l'intermédiation bancaire et la gestion des risques. Le développement des banques dépend donc non seulement des systèmes de télécommunications dont dispose le pays (système d'information, système de communication interne (intranet), système d'échange des données interbancaire (internet), mais aussi des compétences des ressources humaines dans ce domaine).

Enfin, on peut admettre que d'autres profils ont également alimenté les flux de sortie au niveau des banques analysées tels que les caissiers manipulateurs de fonds, les administrateurs (employés de banque, contrôleurs, inspecteurs), ce qui montre encore une fois l'importance des départs volontaires dans une quête d'amélioration des conditions de travail et d'une meilleure rémunération.

## CONCLUSION

Avant de formuler un certain nombre de conclusions auxquelles nous sommes parvenues, il est utile de rappeler que l'objectif de cette étude empirique a consisté à faire l'inventaire des caractéristiques clés du marché du travail bancaire algérien. Elle a tenté aussi de rendre compte de l'existence de nouvelles logiques professionnelles de ce secteur. L'étude empirique a porté sur les données de six banques publiques (le CPA, la BDL, la BADR, la BNA, la BEA et la CNEP). Ces six banques sont représentatives tant sur le plan de leurs effectifs que de leurs actifs bancaires.

Les principales conclusions auxquelles nous sommes parvenues au terme de ce travail sont données ci-après.

De nouvelles logiques dans le fonctionnement du marché du travail bancaire sont apparues. Elles s'articulent autour de la mobilité des salariés des banques publiques, vers les banques privées étrangères notamment, et du transfert de compétences qui en résulte.

Le poids des pertes des salariés des banques publiques constitue une sérieuse menace pour elles. Cette menace est d'autant plus importante eu égard à l'avantage compétitif détenu par les banques privées étrangères dans le domaine bancaire et financier.

Les départs touchent l'ensemble des catégories socioprofessionnelles. Néanmoins, les cadres, y compris les cadres supérieurs, semblent représenter le gros des départs, ce qui dénote qu'il s'agit de salariés les plus qualifiés.

Parmi ces départs de salariés qualifiés, deux profils se distinguent. Il s'agit du profil commercial et du profil spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication.

Au profil commercial, correspond des directeurs d'agence, des chargés de clientèle et du crédit.

Au profil technique, correspond des ingénieurs en informatique et des spécialistes en communication. Cette situation est liée à la forte demande de ces profils à l'échelle de la profession bancaire.

### Références bibliographiques:

**Barrère A.** (1990). Macroéconomie keynésienne : le projet économique de John Maynard Keynes. Dunod, Paris.

**Brun-Hurtado E.** (2003). Les classifications d'emplois à l'épreuve des transformations organisationnelles du travail dans la banque. LEST-CNRS, Paris.

**Brun-Hurtado E.** (2001). Du métier de banquier aux professionnels de la banque. LEST-CNRS. Paris.

**Benachenhou A.** (2006). Les nouveaux investisseurs. Alpha Design, Alger.

**Doringer Peter & Piore Michael J.** (1971): Internal Labor Markets and Manpower Analysis, New York, Sharpe.

**Dressen M.** (2002). " La banque, royaume de l'articulation formation/emploi. Formation et évolution d'un marché de travail fermé ". 9èmes journées d'études Formation tout au long de la vie et carrières en Europe. 15 & 16 mai 2002. Céreq- Lasmas-Idl, Rennes.

**Dressen M et Roux-Rossi D.** (1996). " Restructuration des banques et devenir salariés ", Cahiers Travail et emploi, La documentation française, Décembre 1996.

**Keynes J.M.** (1993). Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie. Bibliothèque scientifique Payot, Paris.

**Lavialle CH.** (2003). Macroéconomie approfondie. Bréal, Paris.

**Marsden D.** (1989). Marchés du travail : limites sociales et nouvelles théories. Economica, Paris.

**Maillefert M.** (2004). L'économie du travail : concepts, débats et analyses. 2ème édition. Studyrama, Paris.

**Millot D. et Triby E.** (1996). Population et travail. Ellipses, Paris.