

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET GESTION DE
L'IMMATERIEL DANS LES ENTREPRISES PRIVATISEES EN
ALGERIE : EXEMPLE DES RESSOURCES HUMAINES.

Fateh DEBLA

Faculté des sciences économiques
et de gestion- Biskra
fhdebla@yahoo.fr

Résumé

La gestion des ressources humaines (GRH) a été longtemps réduite à une simple fonction administrative et, au demeurant, une préoccupation secondaire pour les dirigeants des entreprises. Mais durant les dernières années, dans les sciences de gestion, l'on assiste à un nouvel intérêt pour le capital humain et les ressources immatérielles en général qui sont restés longtemps le parent pauvre de la spécialité. Avec l'avènement de la nouvelle économie, et la mondialisation, les entreprises prennent une dimension et une identité de plus en plus internationales. Par ailleurs, grâce à l'avantage concurrentiel qu'elle peut procurer à l'entreprise, l'importance stratégique de cette fonction croit particulièrement aux périodes les plus décisives de la vie de l'entreprise, comme aux moments des changements induits par la restructuration-privatisation des entreprises publiques en Algérie. Car les RH se sont trouvées au centre de différentes décisions, quel sera alors l'impact du processus de privatisation en cours sur la performance des entreprises publiques ayant perdu une partie de leurs ressources humaines ? Et quelle sera la performance économique des nouvelles entités issues de ce processus et qu'on appelle sociétés de salariées réceptionnistes des anciens travailleurs des entreprises publiques? Enfin quels seront les rôles de la GRH dans un nouvel environnement caractérisé par une mutation organisationnelle et les défis qui se dessinent déjà à l'horizon?

Abstract:

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

Introduction

La GRH intègre les systèmes de gouvernance des entreprises et constitue un élément central dans le processus de création de valeur pour l'entreprise. Son premier rôle est d'établir une interaction permanente entre l'ensemble des parties impliquées dans ce processus : l'Etat propriétaire des capitaux des entreprises et actionnaire principal, les dirigeants de ces entreprises, les actionnaires, les banques, les clients...etc. Les opportunités et les menaces venant de l'environnement concurrentiel ont alors fait de la GRH un atout majeur des entreprises pour se différencier et s'adapter aux nouvelles données du macro- environnement. L'entreprise algérienne qui a une courte histoire, est riche en événements ayant jalonné son parcours et déterminé sa vie. Elle a ainsi été l'objet d'interventions multiples qui ont visé à l'adapter avec les exigences, parfois contradictoires des différents contextes économiques et politiques au sein desquels elle avait évolué. Plus récemment, les réformes ayant affecté l'économie pour la libéraliser n'ont pas manqué aussi d'avoir leur impact sur les comportements humains et leur déploiement au travail. Aujourd'hui, l'Algérie connaît une privatisation très enthousiaste qui a conduit à une reconfiguration de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Il est bien évident que les caractéristiques comportementales et cognitives des simples salariés des anciennes entreprises publiques différaient de celles des autres acteurs de l'organisation productive notamment des dirigeants. La privatisation alimente vraisemblablement cette différence et offre une incitation très forte au profit des entreprises. Elle formerait en quelques sortes un catalyseur de changement. En permettant à ces salariés de devenir actionnaires et en même temps salariés, la privatisation met, par exemple, les salariés- actionnaires face à de nouveaux défis, les contraint d'acquiescer et de défendre de nouveaux comportements managériaux. L'observation montre que peu de salariés, dans les entreprises publiques, suivaient de près les affaires de leur entreprise et moins encore le fonctionnement de son système de gouvernance. Cette faible implication s'explique par l'hétérogénéité des niveaux de qualifications des salariés, la faible motivation due à l'absence de mécanismes d'incitation, et surtout les défaillances des systèmes de contrôle et de direction. Parmi les rôles assignés à la privatisation, on souligne notamment celui d'opérer un changement et d'apporter les incitations nécessaires pour responsabiliser les salariés au même titre que les dirigeants afin qu'ils agissent au sein de l'entreprise comme s'ils en étaient les vrais propriétaires. Toutes ces considérations fondent notre choix pour les entreprises privatisées qui se trouvent actuellement face à de nouvelles règles organisationnelles et de nouveaux défis de mise à niveau. Aussi, serait-il intéressant de s'interroger sur les conséquences sur la fonction GRH et sur l'avenir des entreprises privatisées et la performance de leurs structures de

gouvernance ? Trois questions seront examinées ici par rapport à cette fonction :

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

L'objectif de la présente étude est de discuter les différents enjeux en matière d'économie et de gestion de l'immatériel, particulièrement ce qui concerne les ressources humaines dans les nouvelles entités issues de la privatisation en Algérie, à la lumière de la théorie de la gouvernance, et d'apporter les explications nécessaires. Pour ce faire, notre démarche est hypothético- déductive. La non disponibilité actuellement de données empiriques sur les pratiques réelles en matière de GRH dans les entreprises nouvellement privatisées en Algérie (pas de retour d'expérience encore) -étant donné que notre réflexion pionnière est encore à caractère exploratoire -limite cette étude à la discussion d'hypothèses et de perspectives d'avenir qui se réfèrent à la fois à la littérature théorique et aux expériences d'autres pays partageant les mêmes politiques et contextes économiques avec l'Algérie .

I. Théorie de l'agence, gouvernance d'entreprise et privatisation : des liens soudés

Le cadre théorique auquel se réfère la présente étude est celui des théories de l'agence et du gouvernement d'entreprise (GE). Ces deux théories sont d'apports majeurs en sciences de gestion.

1). La théorie de l'agence

D'après Hirigoyen. G, la théorie de l'agence⁽¹⁾ est d'une apparition récente alors que le conflit d'intérêt entre propriétaire et dirigeant s'avère plus ancien. Il précise que le problème a déjà été soulevé par J.S Mill en 1865 qui le considère comme une cause de perte de productivité. J.S. Mill remarque que ce qui est bénéfique pour l'ensemble devrait l'être pour chacun des individus

⁽¹⁾ La théorie de l'agence s'efforce à fournir des mécanismes incitatifs atténuant le degré d'intensité des conflits d'intérêt, pour plus de détails voir Jensen et Meckling, 1976.

qui composent l'entreprise et recommande la participation aux bénéfices de celle-ci comme moyen de résolution de ces conflits (Hirigoyen, Gérard¹⁹⁹⁷). La littérature économique se réfère souvent aux travaux des deux célèbres économistes américains Berle et Means (1932¹) pour aborder les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants de l'entreprise. Berle et Means, avaient remarqué que les firmes américaines gérées par leurs propriétaires étaient plus performantes que celles gérées par des dirigeants externes recrutés par l'entreprise. Ils constatent alors que cette inefficience provenait de la séparation entre les deux fonctions de propriété et de contrôle (décision) dans l'entreprise. Par la suite ils qualifient cette situation de « **conflit Principal /Agent** ». En généralisant cette constatation, ils concluent que toute séparation de même nature engendrera inéluctablement un conflit d'intérêt entre les deux parties. Ce clivage avait bien sûr ses effets sur la gouvernance de l'entreprise et sur sa performance. La relation entre le propriétaire en tant que « Principal » et le dirigeant en tant qu' « Agent » est désignée par la littérature économique par l'expression **relation d'Agence** (Jensen, M. et Meckling, W,1976²). En 1976, Jensen et Meckling proposent leur définition de la théorie d'agence de la façon suivante : « *Nous définissons une relation d'agence comme une relation par laquelle une personne « le Principal » a recours aux services d'une autre personne « l'Agent » pour accomplir en son nom une tâche quelconque. Cette tâche implique une délégation du pouvoir* ». Théoriquement, Le dirigeant est recruté par l'actionnaire pour réaliser une mission quelconque contre une rémunération préalablement définie dans le contrat du travail. Ce contrat présente un engagement du dirigeant, sa mission principale est de travailler pour le compte de l'actionnaire en maximisant la valeur de l'entreprise et en conséquence la richesse de ce dernier. Par ce fait, il y a un transfert du pouvoir du principal vers l'agent. Mais, le dirigeant ne va pas en réalité respecter les termes de ce contrat. Il est censé poursuivre d'autres objectifs personnels. Il va tenter, en utilisant sa position et les moyens dont il dispose (avantage informationnel, pouvoir discrétionnaire, connaissance des marchés et techniques de gouvernance...etc.), de maximiser sa fonction d'utilité en dépit de celle de l'actionnaire, c'est-à-dire, il s'enracine. L'enracinement des dirigeants constitue une menace pouvant conduire à la destruction de la valeur actionnariale. Les actionnaires mettent en place un système de contrôle rassemblant certains mécanismes de gouvernance supposés les plus efficaces pour faire face, d'une part, à cette situation inconfortable et, d'autre part, limiter la passivité du comportement managérial. Toutefois, les actionnaires possèdent le droit de révocation ou de remplacement des dirigeants enracinés mais cela représente des coûts considérables qui dépassent parfois les coûts provoqués par la situation initiale dans laquelle se trouvent les dirigeants enracinés. De leur côté, les dirigeants, premiers détenteurs de l'information managériale, savent

parfaitement que l'ensemble des actionnaires n'ait pas les mêmes objectifs ni les mêmes soucis. Dans ce climat, les dirigeants peuvent aisément dominer la situation et devenir incontrôlables. L'enracinement des dirigeants se traduit donc par toute manœuvre de la part de ces derniers qui vise à les rendre indispensables aux yeux des propriétaires de l'entreprise, maintenir leurs emplois et accroître leur valeur sur le marché du travail. Partant de cette analyse, il est supposé que le facteur humain représente le passe-partout qui peut conduire l'entreprise au succès comme il peut simplement conduire à une perte (destruction) de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. En sciences de gestion et en finance on recommande souvent la théorie de l'agence et la théorie du GE comme réponse élémentaire aux problèmes d'inefficacité rencontrés dans les entreprises surtout dans une situation où le facteur humain représente l'enjeu principal pour l'entreprise et son développement. Ainsi, grâce à son pouvoir explicatif des différents phénomènes organisationnels la théorie de l'agence se présente ainsi comme une vraie théorie de l'architecture organisationnelle**.

2). La réponse de la gouvernance d'entreprise

Tout d'abord et afin de montrer l'importance des ressources humaines dans le système de gouvernance de l'entreprise, nous commençons par une présentation de la notion de gouvernance telle que la conçoit Oman (2003)⁽²⁾ : *« nous désignons par gouvernance d'entreprise l'ensemble des institutions publiques et privées, formelles et informelles, incluant les lois, les codes et les pratiques courantes du monde des affaires, qui ensemble, déterminent la relation entre les dirigeants des entreprises (insiders) et tous ceux qui y investissent des ressources. Ces investisseurs peuvent être des fournisseurs de capitaux propres (actionnaires), de dette (créanciers), de capital humain spécifique (salariés), ou de tout autre actif matériel ou immatériel dont les entreprises pourront avoir l'usage dans leurs opérations courantes et leur développement »*. Par ailleurs, le gouvernement ou la gouvernance (governance en anglais) d'entreprise désigne les mécanismes par lesquels la direction est tenue pour responsable des résultats de l'entreprise sur des marchés concurrentiels, la qualité de la GE est alors assurée par la discipline qu'impose la concurrence, les entreprises mieux gérées évincent leurs concurrentes mal gérées (OCDE, Australie, 1998). Cette définition pose deux conditions essentielles pour une bonne GE. Premièrement, La capacité des

** Pour plus de détails sur cette théorie voir les travaux de Gérard Charreaux.

⁽²⁾ In Nicolas Meisel « Un autre regard sur la gouvernance d'entreprise », Etude du centre de développement de l'OCDE, revue Problèmes Economiques, n° 2.868, du 02/02/2005, p 16.

propriétaires de suivre les activités de gestion et, au besoin, d'intervenir dans ce domaine, et deuxièmement, la vigueur du marché du contrôle de société, qui doit assigner la fonction de suivi aux propriétaires les plus aptes à l'exercer. En effet, de bonnes pratiques en matière de GE peuvent être une source d'avantage concurrentiel pour une entreprise en réduisant ses coûts du capital. Par conséquent, l'efficacité d'un système de gouvernement d'entreprise (SGE) se traduit par sa capacité de minimiser le niveau d'enracinement des dirigeants et d'assurer un contrôle efficace permettant également d'atténuer les coûts d'agence et d'inciter les dirigeants à travailler pour mieux maximiser la valeur de l'entreprise. Le SGE se définit généralement comme le système par lequel les entreprises sont contrôlées et dirigées (d'après le rapport annuel du comité britannique Cadbury en 1992). Son importance se justifie par le besoin de l'entreprise d'exercer un contrôle rigoureux sur les dirigeants, ceci n'est pas toujours une tâche aisée parce qu'il demande une coordination complexe des efforts et des moyens. Par exemple, quand la structure de propriété de l'entreprise est multiple, c'est-à-dire, composée par des actionnaires de nature différente, le niveau de participation dans le capital de l'entreprise peut généralement définir le niveau du contrôle jugé utile pour garantir les droits des actionnaires. De ce point de vue, certaines études portant sur des économies en transition sont allées même jusqu'à définir la Corporate Governance exclusivement en terme de relation **Actionnaires/Managers**. D'après ces études, la Corporate Governance est l'ensemble des accords par lesquels les actionnaires embauchent et licencient les managers, les contrôlent et les récompensent de telle sorte qu'ils servent de manière optimale les intérêts des actionnaires (Domenico Mario Nuti, 1995). Pour Gray & Hanson (1993)⁽³⁾, la Corporate Governance est le contrôle des comportements des managers par les actionnaires. D'autre part, l'idée d'envisager un système de gouvernance standard et aménageable pour toutes les circonstances dans lesquelles peuvent se trouver les entreprises et les pays (sorte de système passe partout) est illusoire. L'élaboration de ce système doit s'effectuer progressivement en fonction des circonstances et des spécificités de chaque pays. Cette diversité de définitions n'a pas pu donc exclure une interaction incessante entre la théorie de l'agence et la théorie du GE. L'importance du facteur humain est souvent établie d'une façon explicite ou implicite, en particulier, quand il s'agit de définir l'une des deux théories. En focalisant son analyse sur l'entreprise, la théorie de la GE fait souvent appel à

⁽³⁾ In Domenico Mario Nuti « Corporate Governance et actionnariat des salariés » Revue Economie Internationale, n° 62, 2^{ème} trimestre, 1995, 13- 34, Traduit par Lahrèche, A, titre original 'Employeeism : Corporate Governance and employee share ownership in transitional economies' p 14.

d'autres théories pour expliquer les inefficacités de performance et/ou chercher les solutions pour y remédier. La théorie de l'agence apporte son soutien grâce à son pouvoir explicatif des différentes relations qui se nouent au sein de l'entreprise. Il existe bien sûr d'autres théories qui pourraient être explicatives comme celles des droits de propriété ou des coûts de transaction mais que nous n'abordons pas dans le cadre de la présente étude.

3). La privatisation : un opérateur de changements

En Algérie, la privatisation des entreprises publiques a été conçue comme un catalyseur de changement incluant toutes les formes de modifications qui ont touché le schéma organisationnel et institutionnel du pays. Les changements atteignent l'ensemble des fonctions de l'entreprise ; production, marketing, finances et GRH et affectent notamment les statuts des personnels, les structures de propriété des entreprises, le rôle et la composition des conseils d'administration...etc. De nouveaux rapports naissent ainsi entre les actionnaires, les dirigeants, les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes. L'objectif est d'assurer une pérennité et un développement durable et soutenable pour les entreprises privatisées. Il est également indispensable de leur faire éviter de supporter des coûts supplémentaires à ceux déjà subis à cause des lenteurs enregistrées dans les opérations de privatisation, les contraintes de financement, les pertes de compétences à cause des licenciements et des départs volontaires...etc.), les entreprises privatisées doivent alors trouver les chemins les plus courts et les moins coûteux pour s'adapter avec leur nouvel environnement. Une politique d'adaptation est indispensable. Plusieurs raisons peuvent justifier cela :

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

Les arguments sont de nature multiple et peuvent varier selon les besoins de chaque entreprise. Certains auteurs tel que Sylvie St-Onge, Michel Audet, Victor Haines et André Petit (1999) avancent d'autres raisons qui justifient la décision de l'entreprise d'engager une politique d'adaptation. Elles sont au nombre de quatre :

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

Ceci étant dit, toute entreprise incapable de réagir rapidement aux exigences d'adaptation avec les menaces et les opportunités présentes dans son périmètre stratégique, et de s'adapter aux nouvelles modifications induites

par la privatisation finira par se marginaliser et, par conséquent, perdra sa position avantageuse sur le marché. Les coûts d'agence provoqués par cette situation seront d'une ampleur apparente.

La méthode dite Cession des Actifs des entreprises au profit de leurs Travailleurs « CAT », qui a été privilégiée en Algérie pour privatiser la quasi-totalité des entreprises, a visé la constitution de noyaux durs de salariés-actionnaires (SA) et la fructification des capitaux des entreprises privatisées dans des structures de propriété très élargies (dispersées). L'objectif de départ a été donc de redynamiser les entreprises par leurs salariés. Néanmoins, cette nouvelle catégorie qui émerge dans l'entreprise peut multiplier et accentuer la complexité des conflits d'intérêt entre les différentes parties. Les salariés actionnaires vont ainsi déléguer une partie de leur pouvoir aux dirigeants qui agiront en principe pour le compte des premiers. Théoriquement, la privatisation va briser toutes les relations d'agence qualifiées d'inefficaces, le rôle de l'Etat disparaît et les dirigeants perdront leurs avantages acquis et développés au détriment de la faiblesse du contrôle exercé auparavant par l'Etat. Les nouveaux dirigeants des EP seront chargés, en sus de leurs rôles imposés par le SGE, d'améliorer la performance de l'entreprise traduite généralement en termes de profitabilité (Ogden, Stuart, 1997). Il est important de rappeler ici que les compétences et les efforts des dirigeants des EP devraient être améliorés après la privatisation, cette action se dévoile comme le résultat de la disparition des subventions de l'Etat, de la veille des mécanismes du contrôle et notamment d'une crainte d'un environnement concurrentiel hostile qui puisse exposer l'entreprise au risque de faillite et mettre les emplois du personnel en danger. La privatisation engage en fait de nouvelles règles de fonctionnement et retrace à nouveau la frontière entre privé et public. Parmi les principales retombées ex-post de la privatisation sur les EP en Algérie, nous pouvons citer quelques-unes qui nous paraissent les plus significatives :

a). Retombées sur les structures de GE

Pour mieux appréhender les effets exercés par la privatisation sur les structures de gouvernement des entreprises, ceux-ci doivent être différenciés selon le secteur concerné. Mais nous sommes encore loin de voir ces structures fonctionnelles selon les nouveaux schémas induits par la privatisation. Par conséquent, certaines de nos remarques doivent être plutôt entendues comme des hypothèses formulées en référence aux théories de la gestion et aux expériences d'autres pays déjà en avance dans le processus de privatisation. La privatisation implique alors d'étudier :

- L'activation du mécanisme de la surveillance mutuelle entre dirigeants,
- Le système d'informations comptable et financière,

- Les implications de la nouvelle relation d'agence : dirigeants-actionnaires, à la place de dirigeants- Etat,
- Les Conseils d'administration (CA), qui doivent encaisser la partie majeure des changements en tenant compte de leur position au sommet des mécanismes du contrôle interne. En effet, en comparaison avec leur état initial, il faut établir, même sur le long terme, des CA actifs et indépendants avec des prises de participations externes et de nouveaux mécanismes incitatifs (sanctions/récompenses) tel que les stocks option, la rémunération, révocation...etc.

b). Retombées en rapport avec l'investissement immatériel « le facteur humain »

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

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

Il est nécessaire alors pour les EP de justifier un degré acceptable de flexibilité organisationnelle considérée finalement comme un atout pour leur système managérial. Elles doivent engager les bonnes actions aux bons moments avec les bons moyens pour éviter de fragiliser encore leurs structures qui semblent toujours éreintées par les traces du passé. Leur vraie tâche est donc de veiller pour une gestion plus « stratégique, culturelle, participative et partagée, centrée sur l'individu, évaluative et informatisée, internationale et ouverte sur le monde » (St-Onge et al, 1999). La privatisation modifie les pratiques de gestion, les modes de production et les rapports sociaux au sein des entreprises. Elle redistribue les rôles et réorganise la matrice du pouvoir. Une nouvelle logique est imposée alors dans les entreprises. Certains éléments relatifs à l'entreprise privatisée suscitent quelques éclaircissements :

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

Les attentes du programme de privatisation sont importantes et comptent beaucoup sur l'amélioration de l'effort individuel et son intégration positive dans l'effort collectif pour créer une synergie qui soit génératrice de la valeur pour toutes les parties prenantes. La GRH va de ce fait assumer une part très importante de cette mission. Mais, pourra-t-elle vraiment garantir l'équilibre nécessaire au sein des SGE et s'ajuster avec les nouvelles exigences concurrentielles ? Et comment va-t-elle réagir face aux différentes modifications menées par la privatisation dans un cadre de transition économique ?

II. Privatisation, investissement immatériel et redéfinition de la GRH

« De plus en plus la place de l'immatériel croît dans les processus de création de richesse » (Archambault, J P, 2003, p59)

Le contenu de l'investissement immatériel varie d'un auteur à un autre, mais tous s'accordent à dire que son émergence est un indicateur de la mutation des systèmes productifs vers plus d'information et de connaissance dans les processus de production de valeurs (Alcouffe, Ch & Louzzani, Y, 2003, p5). En 1987, un groupe de travail du Conseil National de l'Information Statistique (CNIS) propose de considérer comme investissement immatériel «une dépense qui, bien qu'inscrite en charge d'exploitation, développe la capacité de production et valorise l'entreprise en s'accumulant sous la forme d'un capital amortissable sur une production future et en constituant une valeur patrimoniale cédable sur le marché » (Alcouffe, ch & Louzzani, Y, 2003, p 12). D'après ces mêmes auteurs la notion de capital immatériel recouvre, pour les gestionnaires, trois composantes essentielles :

- **Le capital humain**, qui représente le savoir et le savoir-faire individuel, les aptitudes et compétences des personnes et leur créativité pour développer des produits,
- **Le capital structurel interne**, qui représente « tout ce que les employés laissent dans les bureaux quand ils rentrent chez eux » : bases de données, fichiers clients, logiciels,...tout ce qui améliore l'efficacité organisationnelle, selon l'expression de L. Edvinsson et M. Malone (1999),
- **Le capital structurel externe**, exprime la capacité de l'entreprise à valoriser ses relations avec ses partenaires extérieurs.

Traditionnellement, pour acquérir un avantage concurrentiel et dominer un espace sur le marché, les entreprises font souvent appel à leur potentiel stratégique, les facilités aux financements, l'accès aux différentes technologies, etc. La littérature économique qualifie ces derniers facteurs d'instruments traditionnels. Aujourd'hui, les entreprises se penchent sur une autre issue, l'enjeu actuel est donc celui de la GRH. Celle-ci permet une meilleure ré-allocation des ressources de l'entreprise et améliore son efficacité allocative. Également, il n'est pas inutile de rappeler qu'une bonne politique de GRH pourra réduire le degré d'intensité des conflits d'intérêts entre les salariés-actionnaires et les dirigeants des EP. Ces conflits sont en partie le résultat de la divergence des objectifs poursuivis par chaque partie.

Les employés de l'entreprise sont à la base de son efficacité organisationnelle et représentent la source de son développement. Aussi, l'évolution des pratiques organisationnelles et des entreprises elles-mêmes ont poussé les employeurs à accorder plus d'attention aux employés et de leur octroyer des avantages de plus en plus importants. Par ailleurs, les spécialistes en sciences de gestion soulignent qu'il est plus avantageux, tant pour les organisations que pour les employés, de traiter les employés comme « des ressources » plutôt que comme « des facteurs ou coûts de production » ou comme des personnes dont les comportements seraient surtout guidés par les émotions (St-Onge, et al, 1999, p5). Les études modernes confirment aussi que l'acquisition d'un avantage concurrentiel se base avant tout sur les capacités des ressources humaines (Archambault, J.P, 2004, p59), et la faculté de se doter d'une organisation permettant l'apprentissage et visant à véhiculer les connaissances et les capacités et partager les connaissances. Citeau, J.P (2000), conçoit la fonction RH dans la mesure où elle s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes), à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions. C'est une fonction de régulation et de médiation qui participe à une sorte de « réconciliation » entre le social et l'économique ou tout au moins à leur possible convergence. La GRH se charge donc d'assurer une meilleure concordance entre les différents besoins en main-d'œuvre et les ressources disponibles. Dans le cadre de l'approche des ressources humaines,

St-Onge et al (1999) offrent une définition de la GRH qui se situe à deux niveaux ; celui des organisations et celui de la société en général, seul le premier niveau nous intéresse ici dans la mesure où la GRH constitue une fonction de gestion analogue aux fonctions de production, de marketing ou de finances. Dans cette optique, les auteurs constatent que la GRH forme un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux divers étages du cycle d'emploi.

Ainsi, il y a quelques années Jack Welch, Président du Général Electric⁽⁴⁾ déclarait que « Quand la vitesse des changements externes dépasse celle des changements internes, l'organisation est en péril ». Par ailleurs, la flexibilité, est définie par Martory, B et Crozet, D (2001) comme l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux, D'après ces deux auteurs il s'agit de garantir une flexibilité au plan du temps et des rythmes de travail, des rémunérations et de la gestion de la motivation. Partant de cela, les pratiques et les fonctions doivent évoluer en même temps pour assurer une meilleure adaptation et une compatibilité suffisante entre les besoins et les ressources disponibles. Les réformes menées jusqu'à ce lieu impliquent que les rôles et les objectifs de la GRH doivent être en conséquence radicalement repensés. Les analyses faites par Citeau J.P (2000) montrent l'âpreté de la tâche de ceux qui ont à promouvoir et à justifier par leurs pratiques les évolutions réelles de la fonction RH. La GRH se trouve actuellement au centre d'un ensemble de paradoxes résumés dans les points suivants (Citeau J.P, 2000, p13) :

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

Dans un contexte marqué par la privatisation, la GRH va devoir jouer des rôles encore plus stratégiques, plus complexes et sans doute

⁽⁴⁾ In St-Onge, et al, 1999, p128.

multidimensionnels : économique, juridique, politique et socio-psychologique. Il va sans dire aussi que, l'encadrement des subordonnés et la gestion des hommes demande du temps, des moyens et beaucoup de compétence. Le rôle de la GRH est de catalyser et guider les changements de comportements dans le sens des objectifs tracés. La GRH peut donc se positionner au milieu des deux célèbres théories ci haut- présentées pour répondre aux nouveaux défis. En tant que secteur transactionnel vital partagé par les dirigeants et les actionnaires, elle peut servir une vraie théorie du facteur humain éclairée par les théories de GE et la théorie de l'agence qui font de l'homme un principe constructeur de la valeur et capable d'agir même dans un environnement fluctuant et en mutation organisationnelle. Les entreprises sont désormais appelées à s'investir de plus en plus dans les ressources intangibles et supporter des coûts actuels pour estimer des performances futures, ceci passe en principe à travers les dépenses dans l'investissement immatériel. L'économie de l'immatériel se basera sur des nouvelles matières premières : le savoir, la connaissance, l'innovation, l'imagination, la technologie de l'information et l'initiative (Lévy, M et Jouet, 2006). De ce fait aussi, L. Edvinsson et M. Malone (1999)⁽⁵⁾ considèrent le capital humain comme « la combinaison des ressources du personnel, de son talent, de son esprit d'innovation et des capacités de chacun à accomplir sa tâche. [...] Il comprend également les valeurs de la société, sa culture et sa philosophie ». Le facteur humain est un déterminant essentiel de la performance de l'entreprise et est à l'origine de la création d'actifs spécifiques. La capacité d'apprentissage et d'innovation des organisations dépend en grande partie de l'aptitude de leur personnel à acquérir des compétences distinctives. La GRH a pour objet de proposer des informations facilitant les choix des responsables des ressources humaines. Ces données font apparaître les conséquences de la gestion des ressources humaines sur la rentabilité, la compétitivité et la croissance des entreprises (Alcouffe, Ch & Louzzani, Y, 2003, p16).

III. Renouveau de qualifications et processus de formation dans les EP

Les salariés repreneurs des entreprises privatisées en Algérie sont issus de la désorganisation des entreprises mères dissoutes (EPL et EPE) et de l'affectation de leurs actifs dans plusieurs collectifs de travailleurs, licenciés au préalable. Ils forment de ce fait une catégorie hétérogène sur les plans de leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles. Le montage de ces collectifs par les liquidateurs assistés en général par les anciens cadres de l'entreprise dissoute n'a pas obéi à une logique d'affectation du capital

⁽⁵⁾ In Alcouffe, Ch & Louzzani, Y, 2003, p16.

humain mais plutôt à celle du capital physique et financier. Les niveaux de qualification et de formation n'ont pas permis toujours et à tous les salariés de comprendre l'enjeu réel de leur choix de devenir investisseurs, ni de leur rôle d'actionnaires. Mais probablement à cause aussi de la confusion créée par l'adjonction d'un statut de salarié à celui déjà nouveau d'actionnaire. Aussi, beaucoup de ces entreprises ont connu des conflits, dès le départ, qui ont retardé leur démarrage ou provoqué leur blocage total.

Les révocations des conseils d'administration et des dirigeants ont été fréquentes. Ceci est dû aussi bien à cette confusion qu'à l'histoire même de l'ancienne entreprise. L'observation montrait que plus les entreprises ont vécu des relations conflictuelles entre les dirigeants et les salariés plus cela se reflétait dans les difficultés d'avancement des liquidations. Chez certains anciens dirigeants des ces entreprises, des comportements opportunistes ont été aussi constatés (position d'initiés, asymétrie informationnelle, manœuvres pour s'approprier les meilleurs actifs, stratégies de se présenter comme « sauveurs » a fin d'imposer des salaires très élevés et des conditions de rémunérations avantageuses lorsqu'ils sont sollicités pour diriger les nouvelles entreprises). Beaucoup de salariés qualifiés ont aussi préféré les indemnités de chômage (CNAC) plutôt que d'investir ces mêmes droits pour reprendre leur entreprise ou une partie de ses actifs et de son activité. Ceci tout en constituant une source de perte en qualifications pour l'entreprise, l'obligeait à investir dans la formation des personnels recrutés ou anciens pour leur faire acquérir les compétences requises pour son fonctionnement. Les dépenses de formation accompagnent aussi le développement technologique des entreprises en favorisant l'acquisition des qualifications nécessaires à l'utilisation des nouvelles techniques et peuvent, à ce titre, être considérées au moins en partie comme des investissements. Elles ont pour fonction : (ÉTUDES, Bulletin de la banque de France, 997, p 125).

- de procurer aux salariés les qualifications nécessaires en fonction de projets d'investissements ultérieurs ;
- de contribuer à l'acquisition de connaissances utiles à l'entreprise et à l'économie dans son ensemble ;
- de développer les compétences individuelles.

Mais des formations doivent aussi être envisagées pour les actionnaires eux-mêmes afin de pouvoir se familiariser avec le monde des affaires et prendre les bonnes décisions. Théoriquement les entreprises peuvent s'adapter de deux manières pour répondre à l'évolution des qualifications (Bertrand, O et Noyelle, T, 1988, p 14). : elles peuvent s'efforcer de renouveler leur personnel à travers une politique de recrutement externe sur le marché du travail ou bien elles peuvent conforter le niveau de la main-d'œuvre déjà employée en investissant dans la formation. Cependant, le choix d'une telle ou telle méthode de renouvellement des qualifications dépend à la fois du

contexte social et du système de formation (Bertrant, O et Noyelle, T, 1988, p 14). L'arbitrage entre ces deux derniers critères ne sera pas insignifiant car le contexte social et le système de formation diffèrent selon le pays et les besoins de chaque secteur d'activité. La formation des employés inclue ainsi toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration de leurs compétences (St-Onge et al. 1999). L'investissement dans la formation devient une nécessité plus qu'un choix pour les entreprises. L'ouverture du marché algérien à une concurrence nationale et internationale permet le croisement avec d'autres capacités. En conjuguant les unes avec les autres, une harmonisation et une remise à niveau périodique des qualifications se transforment en une condition sine qua non pour chaque entreprise voulant survivre et défendre sa place sur le marché. De plus en plus d'entreprises affirment alors que la formation « investissement » a remplacé la formation « dépenses de fonctionnement », car les compétences déficitaires en management des hommes, nouvelles technologies, stratégies et gestion seront en partie acquises par la formation interne (Martory et Crozet, 2001).

Le processus de formation peut s'effectuer suivant plusieurs voies. Celui qui se déroule au sein de l'entreprise vise à atteindre plusieurs objectifs qui se résument en quatre objectifs essentiels, qui sont les plus évoqués par la littérature économique et les plus poursuivis dans la pratique (Bertrant, O et Noyelle, T, 1988):

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

Aussi, nous semble-t-il indispensable de les compléter par les trois objectifs suivants :

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

L'accomplissement de ces objectifs demeure envisageable grâce à une simple formation interne au sein de l'entreprise portant, par exemple, sur la reconnaissance des produits, les techniques commerciales ou les politiques de communication avec la clientèle...etc. D'autres objectifs qui nécessitent des changements de comportement justifient, quant à eux, une formation externe générale ou spécialisée. Des organismes externes sont chargés d'assurer ce type de formation. Les coûts de la formation sont à subir, dans tous les cas, par l'entreprise. A cet effet, St-Onge, et al. (1999) considèrent que les décisions de générer des candidatures à l'intérieur ou à l'extérieur de

l'entreprise reposent sur des considérations d'ordres stratégiques et opérationnelles. Ces auteurs proposent la notion de culture comme déterminant du choix de recrutement interne ou externe. Les entreprises qui veulent provoquer un changement profond de la culture actuelle auront recours au recrutement externe. Inversement, si elles favorisent le maintien de la culture existante mais qui veulent uniquement la renforcer leur action se limite alors au recrutement interne. La qualité du personnel peut représenter une source importante pour acquérir un avantage sur les concurrents. Son importance se concrétise par le fait de lui assurer une formation adéquate qui nécessite de relever certains défis importants par les responsables des EP. Pour cela, les EP doivent (St-Onge, et al. 1999, pp 262- 263) :

- Investir suffisamment dans la formation continue,
- S'assurer que les investissements dans la formation donnent des résultats,
- Favoriser une gestion stratégique de la formation,
- Se préoccuper de véritables besoins en formation,
- Utiliser les bonnes méthodes de formation,
- Responsabiliser le salarié face à son projet de développement professionnel.

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

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

Dans une approche globale on peut attacher à ces défis, spécifiques au cas algérien, un ensemble de défis que toute entreprise voulant survivre et réaliser un seuil signifiant de rentabilité doit prendre en considération (figure 2 ci après) :

Figure 2. Défis de la GRH

Défis de la GRH	
Défis de Partenariat	1. Partager les responsabilités à l'égard de la GRH
Défis du Renouvellement	2. Respecter les droits des employés et établir des relations de travail harmonieuses
	3. S'adapter aux changements
Défis de la Compétence	4. Donner une orientation et de la cohérence à la GRH
	5. Se doter d'employés compétents et motivés
Défis du Rendement	6. Développer les compétences
	7. Gérer les carrières
Défis des Conditions de travail	8. Gérer le rendement au travail
	9. Reconnaître le rendement au travail
Défis de la Légitimité	10. Intervenir auprès des employés difficiles
	11. Offrir des salaires et des avantages sociaux équitables
	12. Organiser le travail
	13. Négocier et administrer des conventions collectives
	14. Promouvoir la santé et la sécurité du travail
	15. Evaluer et renouveler la GRH

Source : St-Onge et al. (1999)

• Conclusion.

A la lumière des deux célèbres théories de l'agence et de la gouvernance d'entreprise qui sont d'apports majeurs en finance et en sciences de gestion, la présente étude a essayé d'analyser l'impact des modifications provoquées par le mécanisme de la privatisation, conçue comme un catalyseur de changements, sur les différents enjeux en matière d'investissements immatériels et de GRH dans les entreprises nouvellement privatisées en Algérie.

Bibliographie.

- 1) Alcouffe, Ch & Louzzani, Y « Mesures de l'investissement immatériel, indicateurs d'évaluation et de performance » LIRHE, cahier de recherche, note n° 381, Unité mixte de recherche CNRS/UT1, Université des Sciences Sociales, Toulouse, France, juin 2003.
- 2) Archambault, J P. « Economie de l'immatériel : vers quels modèles? », MEDIALOG, N° 45, Janvier 2003.

- 3) Archambault, J.P “L'économie du savoir / la nécessaire coopération” revue Terminal, printemps- été 2004, nouvelle série, n° 91 L'Harmattan, Paris, 2004.
- 4) Berle, Adolph, A; et Means, Gardiner, C«The modern corporation and private property», New York, Macmillan, 1932.
- 5) Bernard Martory et Daniel Crozet « Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performance » Dunod, Paris 2001.
- 6) Bertrant, Olivier et Noyelle, Thierry « Ressources Humaines et stratégies des entreprises, changement technologique dans les banques et assurances : Allemagne, Etats- Unis, France, Japon, Suède » OCDE, Paris, 1988.
- 7) Citeau, J-P « Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques», 3^{ème} Edition, Armand Colin, Dalloz, Paris 2000.
- 8) Domenico Mario Nuti « Corporate Governance et actionnariat des salariés » Revue Economie Internationale, n° 62, 2^{ème} trimestre, 1995, 13- 34, Traduit par Lahrèche, A, titre original 'Employeeism : Corporate Governance and employee share ownership in transitional economies' 1995.
- 9) ÉTUDES, Bulletin de la banque de France, n° 40, avril 1997.
- 10) Jensen, M. ET Meckling, W «Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure» Journal of financial economics, 3, 1976.
- 11) Hirigoyen, Gérard « Salariés- Actionnaires : le capital sans le pouvoir ? » travaux de recherche n°1.9704, CREGE, IAE université Montesquieu, Bordeaux IV, 1997.
- 12) Lévy, M et Jouet, J.P «L'économie de l'immatériel, la connaissance de demain » rapport de la commission, Déc. 2006, source : <http://www.minefi.gouv.fr> du 26/09/2007/.
- 13) Nicolas Meisel « Un autre regard sur la gouvernance d'entreprise », Etude du centre de développement de l'OCDE, revue Problèmes Economiques, n° 2.868, du 02/02/2005/.
- 14) OCDE, Australie, 1998.
- 15) Ogden, Stuart, «Corporate Governance in the privatized utilities: the case of the water industry» in Corporate governance, Oxford university press, 1997.