

ISSN 2437-0991



Laboratoire d'Analyse, de Prospective et  
de Développement des Emplois et des  
Compétences - LAPDEC  
(Université de Mascara - Algérie)  
En collaboration avec  
L'Institut International de l'Audit Social  
(Paris – France)



**R**evue Algérienne *des*  
ressources humaines

N° 01 – AVRIL 2016

**Laboratoire d'Analyse, de  
Prospective et de  
Développement des Emplois et  
des Compétences (LAPDEC)**

Unité de recherche scientifique créée en 2013 et rattachée à l'Université de Mascara (Algérie). Le LAPDEC compte quatre équipes de recherche dédiées aux études portant sur l'évolution rétrospective et prospective des emplois, des métiers et des compétences, et le renouveau des méthodes et outils d'analyse des emplois et de développement des compétences.

Le LAPDEC organise chaque année une rencontre nationale sur la fonction ressources humaines et édite deux revues scientifiques spécialisées, la première (**Revue Organisation & Travail**), à vocation nationale, en collaboration avec la Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'Université de Mascara, la seconde (**Revue Algérienne des Ressources Humaines**), à vocation internationale, en collaboration avec l'Institut International de l'Audit social. Il assure en outre la formation doctorale en Management des Hommes et des Organisations.

**Institut International de l'Audit  
social (IAS)**

L'IAS a pour vocation de promouvoir la **pratique de l'audit social**, en France et à l'étranger via le réseau international des IAS. Ses **Universités d'été, de printemps et d'automne** sont des moments privilégiés d'échange entre praticiens, chercheurs, commanditaires d'audit et institutions concernées, et leurs actes sont publiés et disponible sur le site: [www.auditsocial.net](http://www.auditsocial.net)

Chaque année, des prix sont remis à des étudiants: « **Prix du meilleur mémoire consacré à l'audit social** » et, en partenariat avec l'AINF et Référence RH, »**prix des meilleurs mémoires consacré à l'audit de la santé et de la qualité de vie au travail**. Ses groupes de travail explorent les pratiques nouvelles et ses membres participent à diverses instances externes sur des sujets comme l'éthique, la RSE, la normalisation, etc....

**REVUE**  
**ALGERIENNE**  
**DES**  
**RESSOURCES HUMAINES**

Revue académique à vocation internationale, avec comité de lecture, spécialisée en Gestion et Développement des Ressources Humaines, éditée par le Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois et des Compétences (Université de Mascara - ALGERIE) en collaboration avec l'Institut International de l'Audit Social (Paris - France).

**ISSN 2437-0991**

**N° 01 - Avril 2016**

La *Revue Algérienne des Ressources Humaines* est une revue académique comportant trois (03) numéros par an

**Co-directeurs de publication**  
**Jean Marie PERETTI**  
**Djilali BENABOU**

**Président du comité scientifique**  
**Abdesselem**  
**BENDIABDELLAH**

**Rédacteur en chef**  
**Habib TABETI**

**Assistant Rédacteur en chef**  
**Ishaq HACINI**

Tél : +213662956404

Fax : +21345707168

lapdec.rarh@gmail.com

Adresse postale  
Faculté des sciences  
économiques, commerciales et de  
gestion de l'Université de  
Mascara, Pole universitaire Sidi  
Said MASCARA

#### Comité scientifique de lecture et d'évaluation

Pr. A. BENDIABDELLAH (Univ. Tlemcen-Algérie)  
Pr. J-M. PERETTI (Univ. Corse France)  
Pr. J. IGALENS (IAE – Toulouse France)  
Pr. A. SCOUARNEC (Univ. Caen France)  
Pr. D. BENABOU (Univ. Mascara-Algérie)  
Pr. A. BENHABIB (Univ. Tlemcen-Algérie)  
Pr. M. BENBOUZIANE (Univ. Tlemcen-Algérie)  
Pr. M. BELMOKADEM (Univ. Tlemcen-Algérie)  
Pr. BOUMENDJEL Said (Univ. Annaba-Algérie)  
Pr. A.M. FRAY (Consultante en GRH, France)  
Pr. A. KERZABI (Univ. Tlemcen-Algérie)  
Pr. K. ANGADE (U. Ibn Zohr Agadir Maroc)  
Pr. R. ZGHAL (Pr. Emérite/Consultante Tunis)  
Pr. KHYAT Assya (Univ. Oran-Algérie)  
Pr. M. BETTACHE (Univ. Laval – Québec)  
Pr. YUCEFI Rachid (Univ. Mostaganem-Algérie)  
Pr. A. BOUKHAMKHAM (Univ. Djijel-Algérie)  
Pr. SOUAR Youcef (Univ. Saida-Algérie)  
Pr. CHELLIL Abdellatif (Univ. Tlemcen-Algérie)  
Dr. F. TCHIKO (Univ. Mascara-Algérie)  
Dr. L. STIRIBA (IGA Marrakech –Maroc)  
Dr. TABETI Habib (Univ. Mascara-Algérie)  
Dr. MOKHTARI Fayçal (Univ. Mascara-Algérie)  
Dr. N. MONTARGOT (Sup de Co La Rochelle-France)  
Dr. Z. MELLIANI (Univ. Mascara-Algérie)  
Dr. DIAB Zeggai (Univ. Saida-Algérie)  
Dr. HACINI Ishaq (Univ. Mascara-Algérie)  
Dr. Raid Al-adaileh (Mutah Univ, Jordan)  
Dr. Asaad Al-Ali (Al-Ahliyya Univ, Jordan)  
Dr. DAHO Khadra (Univ. Mascara) –Algérie  
M. Y. FOUHAD (directeur du Cabinet Conseil RH.  
« TERENCE »-Alger-Algérie).

### **Conditions et règles de publication**

Pour nous faciliter l'évaluation et la publication de leurs articles, les auteurs sont priés de respecter les règles suivantes :

1. L'article soumis à la revue doit être saisi sur word et envoyé en deux fichiers (word et pdf) à l'adresse électronique suivante : [lapdec.rarh@gmail.com](mailto:lapdec.rarh@gmail.com)
2. Les noms, prénoms et toute autre information personnelle des auteurs sont à rédiger sur une feuille séparée, pour permettre une évaluation en aveugle ;
3. L'article doit-être inédit ;
4. La RARH publie les articles écrits dans l'une des trois langues : Arabe, Français et Anglais ;
5. L'article doit-être précédé de deux résumés dont l'un en langue anglaise obligatoirement, quelque soit la langue de l'article, suivis des mots clés ;
6. L'article ne doit pas dépasser 20 pages ;
7. La rédaction doit respecter les normes suivantes :
  - Articles en langue arabe : police traditional arabic, titre 16, texte 14, note de bas de page 12 ;
  - Articles en Français et Anglais : police Time new roman, titre 14, texte 12, note de bas de page 9.
  - Marges normales: Haut 2,5 ; Bas 2,5 ; Droite 2,5 ; Gauche 2,5.

## SOMMAIRE

Hommage à la mémoire de Michel JORAS .....	7
Avant Propos ... ..	8
Contribution à une réflexion critique sur les ressources humaines et sur leur difficulté à atteindre un niveau de bien-être acceptable dans un pays riche Pr. Boumendjel Saïd .....	9
Gestionnaire d'e-réputation en hôtellerie : Une fonction à géométrie variable PHOEBE-MONTARGOT, Nathalie & PERETTI, Jean-Marie .....	37
GRH et mutations de l'entreprise Algérienne ; Abdelatif Kerzabi & Djazila Brikci .....	56
Epuisement professionnel et stress : Conséquences des mutations CHERKAOUI Widad & YANAT Zahir .....	72
Transformation des institutions publiques : comment réagissent les acteurs dans leurs métiers ?; <i>Anne Marie Fray</i> .....	91
Evaluation de la performance des employés : cas des multinationales implantées au Maroc ; Samira NAAMANI & Mustapha MACHRAFI .....	104
Evolution des la fonction Ressources Humaines au sein des moyennes entreprises familiales marocaines.Etude de cas ; Bouchra BAKADIR & CHERKAOUI Widad .....	126
Empowering Employees to promote organizational learning ; Khadra Dahou. Ishaq Hacini & Abdeslam Bendiabdellah .....	148

***A la mémoire de Michel JORAS***

Ce premier numéro de la Revue Algérienne des Ressources Humaines est dédié à la mémoire de Michel Joras, Président d'honneur de l'IAS, qui nous a quittés le 2 Janvier. Le décès de Michel Joras est une grande perte au monde des ressources humaines vues ses contributions et publications scientifiques depuis l'« Audit de l'aménagement du temps de travail » en 1986, jusqu'au « Glossaire de l'audit social » avec Michel Jonquière en 2015. Je fais partie de ceux qui ont eu l'honneur de croiser à un moment de leurs vies professionnelles Michel Joras dans le cadre des universités de l'IAS et les journées « Prospectives des Métiers » organisée par Aline Scouarnec. Je garde de ces rencontres, le caractère systémique de sa pensée, la pertinence de sa réflexion, sa grande curiosité intellectuelle, sa rigueur scientifique et surtout sa pensée critique sur les questions de RSE et d'éthique dans une perspective universaliste et globale où l'économique, le politique et le social sont souvent interpellés et mis à l'épreuve par la philosophie et les valeurs humanistes. Désormais, le mérite revient à Michel Joras dans la promotion du thème de la vertu, la sûreté éthique et le développement d'une approche éthique qui respecte les valeurs humaines universelles.

En 2010, 78 experts ont apporté leurs témoignages en l'honneur de Michel Joras dans un ouvrage édité chez les éditions *ems*, intitulé « éthique et responsabilité sociale : 78 experts témoignent. Mélanges en l'honneur de Michel Joras » et coordonné par Françoise de Bry, Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti. A ce titre, J-M Peretti témoigne que Michel Joras a popularisé la voie la plus sûre pour rendre l'entreprise plus éthique et plus socialement responsable. Plus loin, dans le 41<sup>ème</sup> chapitre de cet ouvrage, les coordonnateurs ont bien synthétisé les apports de Michel Joras aux réflexions sur l'éthique et la responsabilité sociale.

Durant son parcours professionnel en tant qu'entrepreneur, académicien, chercheur et praticien, Michel Joras a été toujours préoccupé par une question essentielle à savoir : comment la direction et le management d'une entreprise sont affectés par l'intégration des préoccupations et des outils de gestion relatifs à l'éthique ? Autour de cette question il a placé les hommes et les femmes au centre des enjeux éthiques des organisations où ces dernières sont invitées à développer un dispositif de vigilance pour leurs ressources humaines. Une telle démarche facilite l'émergence d'une sûreté éthique, capable de protéger essentiellement, le capital immatériel des organisations (valeurs, objectifs, image, réputation, etc....) des comportements et conduites non-éthiques. Désormais, la conscience de chacun et la présence d'un dispositif de contrôle interne sont indispensables pour la réussite d'une telle démarche.

Ainsi, je tiens, en mon nom personnel et au nom de toute l'équipe de la RARH, à présenter mes condoléances à la famille et aux amis de notre cher Professeur Michel Joras.

Le Co-Directeur de Publication  
Pr. Djilali BENABOU

## **Avant propos**

*Editer une revue spécialisée consacrée aux ressources humaines en Algérie est une décision trop ambitieuse mais également très risquée. La recherche en matière de GRH, en Algérie, à l'instar des pays sous-développés, avance à petit pas, souvent en piétinant, tant les difficultés auxquelles elle doit faire face sont de taille.*

*Le projet d'édition de la **Revue Algérienne des Ressources Humaines** a mûri suite au colloque qui s'est tenue à la FSECG de l'Université de Mascara (Evolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction RH) et auquel ont participé d'éminentes personnalités scientifiques venues de différents pays, et notamment le digne représentant de la GRH à l'échelle planétaire : le Professeur Jean-Marie PERETTI.*

*La présente revue se veut donc un espace de concertation et d'échange intellectuel sur des thèmes se rapportant, entre autres, à la GRH, la gestion et le développement des compétences, la prospective des métiers, etc ... L'objectif essentiel étant de stimuler une recherche innovante et prometteuse, œuvrant dans le sens de la création d'une nouvelle dynamique de mise en valeur des potentiels humains. Une dynamique qui permettra à la fois de répondre aux exigences et spécificités locales et de tirer profit des évolutions et innovations en cours dans les pays développés.*

*Ainsi nous invitons l'ensemble des enseignants-chercheurs, doctorants et praticiens intéressés par des travaux portant sur les thématiques cités ci-dessus à enrichir, par leurs initiatives scientifiques et leurs expériences professionnelles, le contenu de la présente revue.*

*Nous tenons enfin à remercier vivement le **Professeur J-M. PERETTI** et toute l'équipe de l'IAS pour leurs précieux soutiens et appuis aux activités et projets du LAPDEC.*

*Le Rédacteur en chef*

**H. TABETI**



## **Contribution à une réflexion critique sur les ressources humaines et sur leur difficulté à atteindre un niveau de bien-être acceptable dans un pays riche**

**Pr. Boumendjel Saïd,**  
FSEG de l'université Badji Mokhtar d'Annaba  
(ALGERIE)  
Bohm\_engel2005@yahoo.fr

### **Résumé :**

Cet article tente de contribuer à la réflexion critique sur les ressources humaines dans les pays riches en potentiel humain, à l'instar de l'Algérie, mais qui malheureusement, ne sont pas parvenus à atteindre un niveau de bien-être acceptable. Nous tenterons, dans un premier temps, de mieux appréhender la dualité du marché du travail en Algérie pour en percevoir le sens et de conclure, dans une seconde étape, à l'existence de citoyens exclus. A l'issue de cette réflexion, nous suggérerons quelques solutions en perspective d'un meilleur avenir de la fonction ressources humaines.

**Mots clés :** Pays riches en ressources humaines, réflexion, Algérie, marché du travail, bien-être, exclusion.

### **Abstract:**

This paper tries to contribute to the critical reflection on human resources in the countries rich on human potential like Algeria, but unfortunately, have not happened to achieve an acceptable level of well being. As a first step, we will try to understand the duality of the work market in Algeria for perceiving the meaning and concluded, in a second step, the existence of excluded citizens even in the case of free and independent State. In the last point of this reflection, we will suggest a few solutions in prospect of a better future for the human resources function.

**Key words:** Countries rich in human resources, reflection, Algeria, work market, well being, exclusion.

### **Introduction :**

Qui dit ressource humaine en économie pense inévitablement à l'ouvrier créateur des richesses, facteur de production primordial. Pour Saïd Chikhi <sup>1</sup>, il y a deux intérêts majeurs à étudier la question ouvrière en Algérie. Le premier est que l'étude de cette question ne peut être qu'au service d'un examen concret des rapports sociaux en Algérie. (...) Le deuxième intérêt est que l'analyse de la question ouvrière permet d'étudier les capacités d'action collective du monde ouvrier et leurs degrés d'autonomie par rapport à l'Etat.

---

<sup>1</sup> Chikhi Said (1995) : Question ouvrière Et Rapports sociaux en Algérie – Review (Fernand Braudel Center)

Pour notre part, nous l'abordons dans son interprétation théorique libérale et dominante, en rapport avec son marché, ses impacts et ses perspectives d'avenir, particulièrement dans un moment crucial de notre avenir économique : l'option irréversible pour l'économie de marché, l'acceptation des règles d'un futur accord avec l'OMC et, pourquoi pas, un nouveau partenariat dans la région, tant avec l'U.E qu'avec nos voisins maghrébins. L'on sait que l'Algérie a, en effet, conclu un accord d'association avec l'UE, le 22 avril 2002, entré en vigueur le 1er septembre 2005. Parmi les objectifs de cet accord figure la création d'une zone commerciale libre, traduite progressivement en la suppression des restrictions commerciales dans une période de 12 à 15 années après son entrée en vigueur. En outre, l'Algérie poursuit des négociations intensives pour son adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Elle est aussi membre du Conseil Économique et Solaire des Nations-Unies (ECOSOC). Enfin, l'Algérie est co-fondatrice de l'union maghrébine – UMA – depuis les années 70.

Dès le départ, dans cet article visant la réflexion sur les ressources humaines et sur leur difficulté à atteindre un niveau de bien-être acceptable, nous éviterons d'emblée le cas de figure des écarts de revenus entre travailleurs du Nord et travailleurs du Sud tant dans l'espace que dans le temps. De cette façon, surtout, nous n'aurons pas à porter de jugement sur les conceptions théoriques explicatives présentées au siècle dernier par les tenants du libéralisme tant il est vrai qu'une telle conception du phénomène de la pauvreté par des riches ne pouvait qu'atténuer leur effort de l'appréhender à juste titre. Pire : elle ne devait que ternir leur compréhension de l'effort de développement de ces "**autres**"<sup>2</sup> peuples si souvent taxés de "**barbares**", au sens grec (c'est-à-dire étrangers à toute civilisation), alors que ces peuples voulaient tout simplement évoluer selon leur propre mentalité et demeurer libres chez eux, libres de leurs actes et de leurs décisions, libres chez eux de choisir les stratégies qui leur convenaient. Économiquement parlant, comme nos populations dites "**berbères**", ils voulaient rester libres d'adopter le modèle de consommation qui leur sied le mieux. Politiquement parlant, ils voulaient rester libres d'adopter le système de régulation qui convient à leur mentalité et qui leur permet de demeurer indépendants des systèmes étrangers (colonisation, impérialisme).

N'est-ce pas Alexis de Tocqueville (1805-1859), parlementaire respecté et académicien titré, qui faisait de la colonisation de l'Algérie "une question de salut public et d'honneur national" ? N'est-ce pas lui qui, à deux reprises, manifestait, son **racisme** : d'abord, en 1841 : "Je crois de la plus haute importance de ne laisser subsister ou s'élever aucune ville dans les domaines d'Abd-El-Kader [et de]

---

<sup>2</sup> Notons que « l'autre » a toujours été assimilé à « étrange », « étranger », « strange » en anglais.

détruire tout ce qui ressemble à une agrégation permanente de population" ; et ensuite, en 1847 : "J'ai souvent entendu des hommes que je respecte, mais que je n'approuve pas, trouver mauvais qu'on brûlât les moissons, qu'on vidât les silos et enfin qu'on s'emparât des hommes sans armes, des femmes et des enfants. Ce sont là, suivant moi, des nécessités fâcheuses, mais auxquelles tout peuple qui voudra faire la guerre aux Arabes sera obligé de se soumettre."<sup>3</sup>

En plus de cette réflexion, le fait pour nous d'éviter le débat sur la période coloniale nous permet de raisonner dans le cadre d'une économie libre et indépendante politiquement, ce qui sous-entend que les autochtones du pays anciennement colonisé sont désormais seuls responsables des faits, événements et idéologies qui se produisent chez eux. Ils n'ont plus à rejeter la faute (ou l'erreur) sur le reste du monde et sur ce qui se passe chez des pays voisins. Leur destin est dorénavant entre leurs mains.

Mises à part de telles remarques, il n'est pas faux de dire que les justifications de l'écart grandissant entre les deux catégories de populations sont encore nombreuses. De nos jours, en-dehors du colonialisme, elles sont résumées par une seule expression : la **mondialisation** économique. Cette dernière est jugée préférable pour *atténuer certaines idées ou certains faits dont la crudité aurait quelque chose de brutal ou de déplaisant.*

Soulignons le fait que, si le **dualisme** de l'économie des pays du sud a longtemps alimenté les contributions à la pensée économique, aujourd'hui en nous plaçant désormais au niveau des économies libérées et indépendantes, nous constatons que ce caractère dual émerge au niveau du marché du travail lui-même. Chez nous, en Algérie, un tel caractère dual du marché du travail est évidemment exacerbé par l'absence d'institutions de régulation qui auraient pu faire contrepouvoir aux institutions parallèles minées par la corruption et la bureaucratie.

Dans ce cas, dans quelle mesure le caractère dual du marché du travail évolue-t-il vers l'exacerbation des inégalités et quelles sont les perspectives d'avenir ? Telle serait la problématique essentielle pour un pays en voie de développement tel que l'Algérie. L'économie algérienne est-elle parvenue au stade où l'offre de travail d'une population ayant quadruplé depuis l'indépendance de 1962 est assez flexible pour parer à toutes les éventualités de la dualité du marché du travail ? L'usage d'un modèle théorique représentatif pourrait apporter un peu plus d'éclairages.

Dans un premier temps, nous tenterons de mieux appréhender cette dualité pour en percevoir le sens et de conclure, dans une seconde étape, à l'existence de

---

<sup>3</sup> Le Monde.fr du 22 avril 2005

citoyens exclus même en cas d'Etat libre et indépendant. Dans un dernier volet de la réflexion, nous suggérerons quelques solutions en perspective d'un meilleur avenir de la fonction des ressources humaines.

### 1. L'élasticité de l'offre de travail dans les économies du Sud :

Dès le départ du raisonnement, nous faisons allusion au modèle de Ricardo<sup>4</sup> parce que nous estimons qu'il pourrait aisément reproduire la situation des pays en retard.

Or, nous savons que Ricardo, qui est la base fondamentale des penseurs libéraux, faisait reposer son modèle sur un certain nombre d'hypothèses qui, de nos jours, sont simplificatrices de la réalité vécue. Le modèle de Ricardo est intéressant et devrait retenir l'attention de nos chercheurs universitaires algériens, car son analyse porte sur une économie de rente qu'il cherche à faire accéder à une économie de production. En tous cas, il semble qu'à la suite de son modèle théorique, les auteurs libéraux aient eu pratiquement la même tendance.

#### 1.1.les modèles globaux de la croissance :

Ainsi, comme l'écrit Vernières<sup>5</sup>, « on sait qu'à l'origine, les modèles globaux de croissance, néoclassiques ou keynésiens, reposaient sur l'hypothèse simplificatrice d'une **homogénéité des principaux facteurs de production**, capital (K) et travail (L). En effet, la fonction de production servant de base à tout l'édifice était de la forme élémentaire :  $Y = f(K, L)$  avec : (Y) symbolisant le produit global.<sup>6</sup>

Quant au **taux de croissance d'équilibre** (g) représentatif d'une économie se développant régulièrement dans les conditions de plein-emploi, il était défini par :  $g = s / v = n$  avec : s = la propension à épargner ,  $v = K / Y$  = le coefficient de capital et n = le taux de croissance de l'offre de travail, qu'on appelait également le **taux de croissance naturel**. Ce taux naturel est le taux maximum de croissance que puisse atteindre durablement une économie en l'absence de progrès technique.

---

<sup>4</sup> L'auteur (2011) : Le développement économique et la répartition du revenu national en référence au modèle de David RICARDO – Cas de l'Algérie post-indépendante – ISBN: 978-3-8417-8030-0 – éditions universitaires européennes – 66123, Sarrebruck

<sup>5</sup> Vernières Michel : Économiste politique. Membre du Laboratoire d'économie sociale, unité CNRS et du GEMDEV, Groupement d'équipes travaillant sur l'économie mondiale et le développement et professeur de sciences économiques à l'Université de Paris I (en 1995, émérite en 2011).

<sup>6</sup> Vernières Michel (1972) : Travail et croissance – Essai sur le rôle du facteur travail au cours du processus de croissance – éditions Cujas – Préface de Jacques LECAILLON –P13

Dans les pays sous-développés ou en voie de développement<sup>7</sup>, l'existence d'une offre de **travail** élastique est l'une des conditions de la croissance et il est probable que cette affirmation reste vraie même dans une économie où un progrès technique rapide permet l'élévation continue de la productivité du travail. Seule, en effet, une population en expansion échappe au vieillissement et permet les adaptations structurelles inhérentes à la croissance. D'ailleurs, nous le constatons quotidiennement en Europe, où des pays économiquement puissants comme la France ou l'Allemagne sont gagnés par la hantise du vieillissement.

Il est évident que les théories avancées par le courant libéral restent fort intéressantes et demeurent utiles pour la recherche ultérieure. Pour les maîtriser et les dépasser il faut les connaître. Toutefois, il faut admettre que cette tendance a, sciemment ou non, relativement négligé certains aspects du phénomène de la croissance. « C'est en particulier, écrit Vernières<sup>8</sup> encore, le cas du rôle joué par le facteur **travail** au sein de ce processus : aujourd'hui, on préfère utiliser l'expression de "**ressource humaine**". Cette négligence s'explique, en partie, par les orientations et les hypothèses de départ de l'analyse théorique de la croissance : l'hypothèse d'homogénéité du facteur travail ; l'hypothèse de substitution ; l'utilisation fréquente de modèles à un seul secteur ; la distinction entre économies développées et en voie de développement.

L'hypothèse d'**homogénéité** du facteur travail est adoptée dans la majorité des études portant sur la croissance. Quelle que soit la formation acquise par les individus, le travail est considéré comme un "facteur de production indifférencié". C'est sans doute l'adoption quasi-généralisée des fonctions de production à deux facteurs (le capital et le travail) qui en serait pratiquement responsable.

Par ailleurs, chez les classiques et les néo-classiques, l'utilisation de modèles de croissance à un seul secteur ou, ce qui revient au même, dans lesquels **les divers secteurs sont supposés croître au même rythme**, conduit à négliger un élément essentiel de détermination de l'offre de travail en longue période. Cette approche globale, comme nous le précise Vernières<sup>9</sup>, ne tient pas compte des **transferts de main-d'œuvre** d'un secteur à l'autre de l'activité économique. Seul le recours à des modèles multisectoriels peut rendre compte de ce phénomène essentiel.

---

<sup>7</sup>Pays sous-développés ou en voie de développement : quelle que soit l'expression utilisée, il s'agit, pour tous deux, de pays économiquement en retard. L'être humain se compare régulièrement à son voisin. A fortiori, quand il s'agit de pays.

<sup>8</sup> Vernières Michel (1972) : travail et croissance (...) – P13–

<sup>9</sup> Vernières Michel (1972) : travail et croissance (...) – P 21-22

Sur le plan de la réallocation sectorielle des facteurs de croissance, il est reconnu que le processus de croissance de toute économie se caractérise par le développement de certains secteurs et la régression simultanée d'autres activités de production. Colin **Clark** a systématisé ce processus dans sa célèbre « **loi d'évolution des trois secteurs** ».

La main-d'œuvre nécessaire aux secteurs en expansion provient, pour une grande part, de l'abandon des postes de travail les moins productifs des secteurs en régression. Ricardo avait déjà mis en évidence cette mobilité interne de la main-d'œuvre. De ce fait, Vernières<sup>10</sup> en conclut que la prise en considération du travail dans l'analyse de la croissance suppose le recours systématique à des modèles à plusieurs secteurs.

L'analyse du développement, qui n'aurait été reprise qu'après les années 40, notamment avec l'article de Paul Rosenstein **Rodan**, a mis en avant divers modèles de croissance prenant en charge ce phénomène d'évolution sectorielle. L'un d'eux a servi de référence à de nombreux théoriciens de l'économie du développement : il s'agit du **modèle de Lewis** (1954).

### 1.2. Le modèle LEWIS<sup>11</sup> (1954) :

D'emblée, nous précisons que le modèle de Lewis est un modèle dualiste d'inspiration classique d'un développement en contexte d'offre illimitée de main-d'œuvre. Nous commencerons par en présenter les éléments essentiels avant d'en faire la critique dans une seconde phase de notre raisonnement.

#### 1.2.1. Présentation du modèle

Selon Brasseul<sup>12</sup>, Lewis part tout d'abord du principe classique d'accumulation selon lequel les **profits** sont à l'origine de l'épargne, de l'investissement et donc de la croissance. C'est donc, ici, la reprise des hypothèses du modèle de Ricardo. Et, selon Lewis, « pratiquement toute l'épargne vient de ceux qui reçoivent des profits, l'épargne des travailleurs étant très faible. Les classes moyennes épargnent un peu, mais sans grande conséquence sur l'investissement productif, la

---

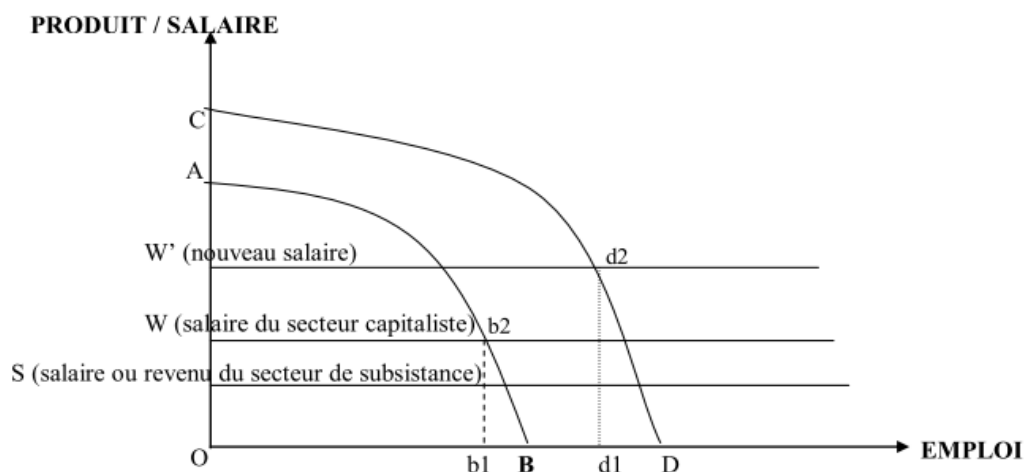
<sup>10</sup>Vernières Michel (1972) : travail et croissance (...) – P 68

<sup>11</sup> Sir Arthur Lewis (1915-1991) : né le 23 janvier 1915 à Sainte-Lucie et mort le 15 juin 1991 à Bridgetown à la Barbade dans les Caraïbes anciennement sous tutelle britannique, Lewis était un économiste saint-lucien qui a été anobli en 1963 et qui remporta le Prix Nobel en 1979 pour ses travaux en économie du développement.

<sup>12</sup>Brasseul Jacques : universitaire français né en 1946, il est professeur émérite de l'université du Sud-Toulon-Var et l'auteur d'articles et d'ouvrages portant en particulier sur l'économie du développement et l'histoire économique.

plupart de leurs membres étant engagés dans la lutte permanente pour maintenir leur standing.<sup>13</sup> ».

La lecture du modèle de Lewis donne l'impression de relire Ricardo en train de défendre les intérêts des entrepreneurs capitalistes. Donc, comme chez Ricardo, le développement ne peut survenir que si la répartition des revenus se modifie en faveur des capitalistes, aussi bien du secteur privé que du secteur public. En Algérie, le développement n'a pu avoir lieu tant que les EPE<sup>14</sup> n'enravageaient que déficits et découverts bancaires. Ensuite, Lewis considère une économie à deux secteurs : un secteur capitaliste et un secteur de subsistance qu'il distingue par leurs différences dans la productivité marginale du travail. Là aussi, planent l'image des deux modèles ricardiens à un produit (l'agriculture) puis à deux biens (agriculture + industrie). Il résulte du point précédent que l'économie dispose d'un excédent de main-d'œuvre correspondant au **chômage déguisé** du secteur de subsistance (...) ce qui explique l'expression : "*offre illimitée de main-d'œuvre*". En Algérie, il s'est toujours agi de la population rurale désœuvrée qui migrait vers les villes où émergeaient des ateliers et des usines diverses. Selon les termes de Lewis, « l'offre de travail est illimitée aussi longtemps que, pour un salaire donné, elle excède la demande de travail. ». Ce fut le cas à Annaba dans le milieu des années 1970 avec le complexe sidérurgique d'El-Hadjar (SNS).



<sup>13</sup>Brasseul Jacques (1989) – Introduction à l'économie du développement– édition A. Colin –p42

<sup>14</sup> EPE = Entreprises Publiques Economiques

**Légende du graphique :**

AB = courbe de productivité marginale du travail pour un capital technique donné. Elle est décroissante du fait de la loi des rendements décroissants.

OB = volume d'emploi réalisé avec égalité entre salaire et productivité marginale.

CD = nouvelle courbe de productivité marginale du travail avec un niveau d'emploi supérieur ( $OD > OB$ ) et avec un nouveau salaire supérieur ( $W' > W$ ) ; mais, ici, la part du surplus diminue.

AWb2 = surface représentant la marge sur salaire ou surplus du secteur capitaliste qui sera réinvesti en partie et qui permettra d'accroître la productivité et de passer ainsi à la nouvelle courbe CD.

Théoriquement, comme le précise Brasseul<sup>15</sup>, dans une économie dualiste, le développement consiste dans la réduction progressive du secteur archaïque et le renforcement du secteur moderne. Grâce à un salaire un peu plus élevé mais qui reste faible, le secteur moderne va progressivement absorber la main-d'œuvre excédentaire du secteur de subsistance. Tant que la **productivité marginale** des travailleurs est supérieure au salaire, l'embauche va durer. Le profit réalisé va être réinvesti par les capitalistes, ce qui permettra d'accroître la productivité marginale et d'entamer une nouvelle phase d'embauche jusqu'à l'égalisation entre salaire et productivité marginale, et ainsi de suite...

Ce qui fut confirmé ensuite par Jacques Généreux<sup>16</sup> (1993) : "Tant que la productivité marginale (de l'heure supplémentaire) du travail, écrit-il, est supérieure au salaire horaire réel, une entreprise utilise davantage de travail parce que cela augmente son profit ; elle arrête d'embaucher quand productivité marginale et salaire réel sont équivalents. Partant d'une position d'équilibre, toute hausse des salaires réels conduit les employeurs à réduire leur demande de travail et toute baisse des salaires réels stimule la demande de travail. La demande de travail, comme celle de n'importe quel bien ou facteur varie donc en sens inverse de son prix (le salaire). De son côté, l'offre de travail des ménages est une fonction croissante des salaires réels. La libre confrontation de l'offre et de la demande de travail détermine le salaire d'équilibre pour chaque type et chaque niveau de qualification". Bien naturellement, d'après la théorie, dans une économie sans entraves institutionnelles ni bureaucratiques, c'est la concurrence entre les chômeurs et les travailleurs pour occuper les emplois disponibles qui contraint les travailleurs en place à accepter des baisses de salaires. De cette façon, la dualité du marché du travail n'est pas remise en question et les travailleurs chômeurs restent toujours chômeurs.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Brasseul Jacques (1989) – Introduction à l'économie du développement – édition A. Colin – p43.

<sup>16</sup> Généreux Jacques, né en 1956 à Saint-Brieuc, est un économiste français. Il est maître de conférences des universités, en poste à l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris. Engagé en politique, il est le Secrétaire national à l'Économie du Parti de gauche.

<sup>17</sup> Généreux Jacques, *Introduction à la politique économique*, Seuil, Points, 1993, pp. 48 à 52



Précisons de suite, à ce niveau-là, que des études avaient été faites dans les années 1980 pour constater la faiblesse de cette productivité en Algérie, et notamment à la SNS d'Annaba : ceci fut comblé par l'apport en devises des recettes d'exportation des hydrocarbures. Celles-ci ont même influé sur la répartition des revenus dans le pays.

Ainsi, à la fin du processus, toute la main-d'œuvre en excédent sera absorbée par le secteur capitaliste ; les revenus et les salaires vont alors s'élever dans le secteur de subsistance, où la main-d'œuvre n'est plus abondante, et dans le secteur moderne. Les profits vont diminuer et l'investissement et la croissance vont se ralentir. Remplaçons productivité marginale du travail et salaire par les termes ricardiens de salaire courant et salaire naturel et nous obtenons pratiquement le même raisonnement que celui que tenait Ricardo.

La pensée libérale ne se modifie pas de fond en comble. Elle donne l'impression d'évoluer en travestissant ses termes, mais le fond doctrinal reste le même. Ensembliste, la doctrine libérale ne peut donc pas remettre en cause le système en place.

#### 1.2.2. Critique du modèle Lewis :

Il est évident que de nombreuses critiques ont été adressées aux néoclassiques de façon globale et au modèle de Lewis en particulier. Partant également de deux autres théories, celle de Keynes (qui conteste l'efficacité des mécanismes du marché) et celle de l'institutionnaliste Veblen (qui intègre les variables sociologiques et politiques à l'analyse économique), certains penseurs appelés "auteurs structuralistes" considèrent notamment que la théorie néo-classique est largement inadaptée aux PVD parce que l'économie sous-développée est caractérisée par des rigidités, par des goulets d'étranglement et par des contraintes qui empêchent les ajustements par les prix et qui nécessitent une action déterminée des Pouvoirs Publics. L'interventionnisme étatique des années 70-80 dans notre pays a été justifié de cette manière.

Depuis les années cinquante, deux tendances s'étaient finalement dégagées : celle des auteurs pour lesquels le moteur de la croissance ne fonctionne plus : Nurske, Myrdall et justement Lewis, ici, en fait partie ; et celle des auteurs pour lesquels le commerce international freine la croissance des PVD et renforce les inégalités internationales : Prebisch, Singer, Castro...et même encore Myrdall.

Mais, quelque soit le courant suivi par eux, jusqu'à la fin des années cinquante, écrit Friboulet<sup>18</sup>, les auteurs ont eu tendance à assimiler accroissement du revenu

---

<sup>18</sup>Friboulet Jean-Jacques : né le 30 mars 1949, originaire de Bourgogne, membre de l'association Tiers-Monde, professeur d'économie de l'Université de Fribourg, en Suisse – Développement économique et social - Économie – © 1997 Encyclopædia Universalis France S.A

par tête et développement. C'est là justement l'erreur d'appréciation du développement par les libéraux qui a persisté dans sa référence au PIB par habitant jusqu'à l'émergence du concept de "*développement humain*".

Significatif, en tous cas, à cet égard est l'intitulé des ouvrages de l'époque. Il fait référence à la seule croissance économique, comme le livre de Lewis, *Theory of Economic Growth* (1955) ou celui de Rostow, *The Stages of Economic Growth* (1958). Ce qui signifie que la reprise, par ces auteurs, de l'analyse de la croissance s'était réalisée à partir des seuls écrits classiques, et particulièrement ceux de Ricardo. Du coup, ils n'ont pu échapper aux mêmes critiques. Et justement parmi les critiques directement adressées à Lewis, Brasseul<sup>19</sup> en présente les trois les plus courantes, les suivantes:

1-Tout d'abord, on a mis en doute la possibilité de transferts élevés de travailleurs vers le secteur moderne sans faire baisser la production agricole. De nombreux auteurs ont insisté sur le fait que le surplus de main-d'œuvre agricole n'était que saisonnier à cause de la nécessité de disposer de tous les bras lors des périodes de pointe de l'activité agricole. Par la suite, on a fait intervenir le progrès dans les techniques et les équipements agricoles pour remettre en cause de telles hypothèses. Comment faire, par exemple en Afrique, pour faire face à ses surplus de main-d'œuvre agricole de la fin du siècle dernier ? Jean Fourastié<sup>20</sup>, pourtant assez optimiste, soulignait, à ce moment-là, que « Les études internationales montraient qu'en l'an 2000, la main-d'œuvre globale en Afrique atteindrait 510 millions, parmi lesquels 283,5 millions seront sans emploi ou sous-employés, d'où la nécessité de créer 40.000 postes d'emploi chaque jour pour résorber ce déficit. ». Au regard de la situation technologique des pays africains, un tel objectif demeurerait du rêve et de l'illusion. L'industrialisation exige beaucoup de fonds et d'efforts. A titre d'exemple, l'industrialisation en Algérie était pensée comme le moyen de mobiliser justement l'ensemble des ressources humaines, des deux secteurs à la fois, le rural (chômage et exode) et l'urbain (chômage déguisé)<sup>21</sup>. Les investissements engagés, entre autres, à la SNS d'El-Hadjar à Annaba n'avaient pas d'autres objectifs réels puisqu'étant hautement capitalistiques, ils ne pouvaient donc logiquement être destinés à employer plus de ressources humaines qu'il n'en fallait. Et, pourtant...Le taux élevé de chômage en Algérie<sup>22</sup> continue

<sup>19</sup> Brasseul Jacques (1989) – Introduction à l'économie du développement – édition A. Colin –p43

<sup>20</sup> Fourastié Jean (1961) : « Pourquoi travaillons-nous »- collection Que sais-je. Editions PUF –p72

<sup>21</sup> L'auteur (1971) : Diplôme d'études supérieures – D.E.S ancien régime – avec mémoire soutenu à Alger en économie du développement sous la direction du professeur égyptien Dowidar Mohamed en octobre 1971 sous le titre de : « *Chômage et objectifs de développement –Cas de l'Algérie* »

<sup>22</sup> Site de l'Allemagne : structure et situation de l'Algérie :

de présenter le risque n°1 de la stabilité en Algérie, voire un total de 25% de chômeurs moins de 20 ans (plus de 30% dans les villes) et plus de 75% âgés de moins de 30 ans.

Finalement, il peut y avoir toujours un excès de ressources humaines inemployé. Or, en reprenant ce qu'a écrit Clerc Denis<sup>23</sup> (1994) à propos de la France : « L'existence d'un excès de main-d'œuvre inemployée devrait pousser les rémunérations, ou du moins certaines d'entre elles, à la baisse. Or, il n'en est rien, en France du moins. Faute de flexibilité sur les prix, il n'est pas étonnant que nous ayons une flexibilité sur les quantités. (...) Les chômeurs paient l'addition que les salariés se refusent à payer ! ». Il semble que ce soit là ce qui s'est passé en Algérie où les travailleurs pauvres ont dû payer la note d'une inflation galopante au cours des années quatre-vingt et davantage.

2-Ensuite, le salaire industriel n'est pas resté fixe, même en termes réels. Il a progressé rapidement en dépit d'un chômage élevé. L'écart entre les revenus du monde rural et les salaires du secteur moderne et urbain s'est accru pour diverses raisons (la pression syndicale, l'existence de mesures sociales en milieu urbain comme le SMIG).

3-Enfin, le modèle Lewis laisse de côté la question des débouchés, car pourquoi investir et produire de plus en plus si les salaires stagnent et la consommation aussi ? Cela se comprend dans l'analyse néoclassique, où, la production ayant toujours des débouchés, les producteurs se comportent comme s'ils pouvaient écouler n'importe quelle quantité de biens et de services. En conséquence, leur demande de travail n'est en rien limitée par le niveau des débouchés. Les employeurs sont spontanément incités à utiliser au mieux le plus de facteurs de production possible, tant que la production est rentable. Le seul élément susceptible de limiter la demande de travail est le coût du travail. Les employeurs comparent ce qu'une heure de travail supplémentaire rapporte et ce qu'elle coûte

En conséquence, puisque le comportement des employeurs-producteurs est fondé sur la seule notion de coût du travail, un certain nombre de questions se posent à nous. Il s'agit entre autres de savoir comment la société concernée va utiliser la main-d'œuvre agricole inemployée à des fins productives et régler le vrai problème de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dont a besoin réellement le secteur de l'industrie. Il s'agit de savoir de quelle façon le **minimum vital** des

---

<http://www.algier.diplo.de/Vertretung/algier/fr/05/Aussenwirtschaftsfoerderung/Wirtschaftsinformationen.html>

<sup>23</sup> Clerc Denis : Alternatives économiques –N°21, 3<sup>ème</sup> trimestre 1994-Hors série spécial emploi

travailleurs doit être déterminé de telle façon à permettre le recyclage ou la formation de la main-d'œuvre qualifiée indispensable. Il s'agit aussi de savoir si la production qui sera obtenue peut s'écouler, tant sur le plan national qu'international, afin de réaliser la valeur indispensable à la reproduction, donc à la croissance.

Or, malgré la croissance que beaucoup de PSD avaient connu par moments, l'absorption massive du travail peu qualifié n'a vraiment pas eu lieu à tous les coups : il y a toujours chômage et sous-emploi.

Par ailleurs, l'industrie doit trouver des débouchés dans l'agriculture elle-même et inversement. A cet effet, l'Etat doit favoriser l'accumulation et doit encourager les agriculteurs à produire pour pouvoir acquérir des biens manufacturés. Mais, dans ce cas, la productivité et les revenus vont pouvoir s'élever dans l'agriculture et, à leur suite, les salaires du secteur moderne vont s'élever rapidement : il y aura en fin de compte freinage du processus d'accumulation capitaliste.

Dilemme ou encore contradiction ? En tous cas, la théorie bourgeoise a été incapable de résoudre cette problématique. Pire même, son analyse a succombé à l'instinct inné des capitaliste-investisseurs qui consiste à rechercher le profit là où il se trouve, notamment dans les zones de moindre développement, confirmant la thèse de Rosa Luxembourg qu'ils avaient reniée plus d'une fois avec l'ensemble de la doctrine marxiste.

Et, au même titre que la pensée de droite, les auteurs de gauche n'avaient pu finalement ni percevoir, ni pressentir l'émergence de la mondialisation, abandonnant les petits pays de la périphérie à leur destin, ces "*damnés de la terre*"<sup>24</sup>...

"Aujourd'hui, comme l'écrit Ravignan <sup>25</sup> (2008), *le ralentissement économique est général. Il n'affecte pas seulement les Etats-Unis et l'Europe*", ces champions de l'économie capitaliste développée et industrialisée, "*dont la croissance se rapproche de zéro. Les pays en développement, et surtout les plus pauvres, subissent de plein fouet l'augmentation du prix des produits de base - agriculture, énergie... -, lesquels devraient durablement rester à des niveaux élevés.*"

---

<sup>24</sup> Publié en 1961, à une époque où la violence coloniale se déchaîne avec la guerre d'Algérie, saisi à de nombreuses reprises lors de sa parution aux Editions François Maspero, le livre de Frantz Fanon intitulé *Les Damnés de la terre* et préfacé par Jean-Paul Sartre, a connu un destin exceptionnel. Il a servi – et sert encore aujourd'hui – d'inspiration et de référence à des générations de militants anticolonialistes (et, donc, anticapitalistes). Son analyse du traumatisme du colonisé dans le cadre du système colonial et son projet utopique d'un tiers monde révolutionnaire porteur d'un "homme neuf" restent un grand classique du tiers-mondisme, l'œuvre capitale et le testament politique de Frantz Fanon. (<http://livre.fnac.com/a1521523/Frantz-Fanon-Les-damnes-de-la-terre?PID=1>)

<sup>25</sup> RAVIGNAN (Antoine de) – Les inégalités de la croissance mondiale – Article paru dans la revue *Alternatives Economiques* – Hors série n°78 – Octobre 2008

Soulignons que les économies du Sud telles que celles des Etats maghrébins subissent également des transformations profondes notamment du fait de la mondialisation actuelle et de l'entrée dans une zone de libre-échange.

En effet, la libéralisation entraîne une modification du rendement du capital dans les différents secteurs ce qui a pour conséquence un rythme d'accumulation du capital différencié selon les secteurs<sup>26</sup>.

Comment oublier les différentes péripéties de la fameuse "décennie noire des années 1990", au cours de laquelle, le 27 mai 1994 exactement, l'Etat algérien venait de signer un accord de crédit stand-by avec le F.M.I. et accepter les conditions draconiennes posées par cette institution internationale – dévaluation de 40% et plan d'ajustement structurel – afin d'avoir accès à l'aide internationale qui, rappelons le, était conditionnée par la recherche du dialogue avec les différents partis et ceux qu'on appelait les islamistes modérés ?

Parallèlement aux négociations engagées avec le FMI, il faut se souvenir que, pour la première fois de son histoire, l'Algérie a ensuite obtenu du Club de Paris, le 1er juin de la même année, un accord de rééchelonnement d'une partie de sa dette publique qui atteignait déjà les 16 milliards de dollars.

D'autres accords suivirent en 1995 : 12 mai, rééchelonnement de sa dette de 3,2 milliards de dollars auprès des banques ; 22 mai, deuxième accord avec le F.M.I., dit de facilité élargie, pour une durée de trois ans. Et le fait qu'à partir de 1996 l'économie algérienne commençait à redresser la tête ne signifiait pas qu'elle était parvenue à éponger le volume de chômeurs qui ne cessait de croître. On se souviendra toujours des aveux d'impuissance du gouvernement en mars 2000. « Les caisses de l'Etat, dit le ministre du travail, sont vides, l'Etat ne doit plus verser dans le social<sup>27</sup>... »

En 2012, les caisses de l'Etat sont loin d'être vides, bien heureusement. D'environ cinq milliards de dollars en 1998-1999, à la veille du 3<sup>ème</sup> millénaire, elles sont passées à plus de 170 en 2012. Ainsi, déjà à la fin du mois de décembre 2010, aurait déclaré le directeur général des politiques et des prévisions au ministère algérien des Finances à la radio publique francophone, les réserves de change officielles, qui mesurent la capacité d'importation (du pays), tournaient autour de 155 milliards de dollars. Quant au fond de régulation des recettes (FRR), a-t-il

---

<sup>26</sup> Bilan 2002, programme 2003 –DIAL, unité de recherche CIPRE, centre de recherche européen en économie du développement fondé par IRD-CESD Paris –Eurostat – Chapitre 3.1. Impact des accords d'association Euro-méditerranéens sur les économies du Sud –page 19 – Ouvrage collectif et coordination d'un numéro **spécial** de la **revue** Afrique –  
<http://www.paris21.org/sites/default/files/112.pdf>

<sup>27</sup> Liberté, quotidien national du mardi 14 mars 2000 : Le malaise – Article de Farid Belgacem – p3

ajouté, il disposait à cette date de 4.800 milliards de dinars (48 milliards d'euros environ), soit une hausse de 500 milliards de dinars (5 milliards d'euros) par rapport à fin 2009. Notons qu'en 2010, les recettes des hydrocarbures<sup>28</sup>(gaz et pétrole) de l'Algérie avaient atteint 55,7 milliards de dollars US, selon le ministre de l'Energie

## 2. Caractère dual ou multilatéral du marché du travail ?

Dans le marché interne du travail<sup>29</sup>, on trouve les salariés qui bénéficient d'une relation stable avec l'entreprise. Le marché externe, lui, regroupe des travailleurs qui vont être voués à des formes d'emplois plus atypiques, plus précaires, souvent à durée déterminée et qui vont se trouver progressivement dans la situation des travailleurs pauvres. Le phénomène est bien connu aux Etats-Unis (on parle de "Working poors"), où le marché du travail est extrêmement flexible et où le phénomène est donc assez fréquent.

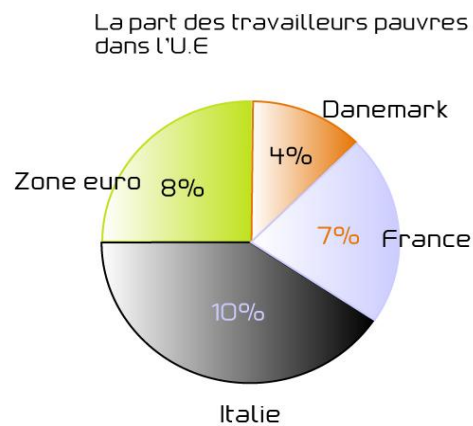
### 2.1. Le malaise du mal aisé :

Dans cette situation, on en est arrivés à distinguer les travailleurs en travailleurs aisés ou plutôt à l'aise des travailleurs dits pauvres. En Algérie, nous manquons de statistiques fiables en la matière, contrairement aux pays développés du Nord. A titre illustratif, les travaux de Pierre Concialdi, chercheur à l'IRES, nous apprennent qu'en **2005** on comptait en France 1,2 à 3,5 millions de travailleurs pauvres, selon la définition retenue dans le détail, parmi lesquels environ 20 % d'indépendants (souvent dans le secteur agricole) et 80 % de salariés, souvent des salariés précaires ou faisant des allers retours entre chômage, emploi et inactivité. Dans l'ensemble de l'Union Européenne, Concialdi évoque la part des travailleurs pauvres dans chacun des Etats membres de l'UE : l'Italie en compte 10% du total, la France 7%, le Danemark 4% et la zone euro 8%.

---

<sup>28</sup> Algérie : 155 milliards \$ de réserves en devises à la fin décembre 2010 – Article de Trader Forex, Actualité Forex du mardi 4 janvier 2011 : <http://www.trader-forex.fr/actualite-forex/news-Algerie-155-mds-USD-de-reserves-en-devises-fin-decembre-2010-110104093846.5arm7lh.html>

<sup>29</sup> Dimension économique de l'exclusion : <http://lewebpedagogique.com/ecodico/2007/11/15/la-dimension-economique-de-lexclusion/>



Au premier abord, ces pourcentages font peur car nous pouvons facilement imaginer ce que signifierait le déferlement de ces travailleurs pauvres dans la rue en cas de manifestation. Il y aurait deux motifs principaux provoquant la révolte des travailleurs dans les rues :

1-Soit en orientant l'attention des gens sur des crimes, vols et viols commis par des délinquants, des immigrés ou des terroristes ;

2-Soit, encore tout simplement, en rendant publiques les rémunérations des hommes politiques<sup>30</sup> : chef de l'état, ministres, députés, sénateurs.

Si, dans le premier cas, il s'agit de politique et les manifestations provoquées pourraient rester dans les limites de la bienséance et du respect mutuel « entre gens civilisés », par contre, c'est surtout la connaissance des hauts salaires et revenus qui engendre le courroux qui sont à la base de l'enrichissement de l'économie. Découvrons-les en France par exemple : Président de la République : 21 176 € bruts par mois, Député : 13 512 € bruts par mois, Sénateur : 13 340 € bruts par mois, Premier ministre : 21 176 € bruts par mois, Ministre : 14 117 € bruts par mois et Secrétaire d'Etat : 13 411 € bruts par mois.

Quand on sait, selon les informations publiées par l'INSEE<sup>31</sup>, qu'un ouvrier du bâtiment, non qualifié perçoit un salaire net mensuel de 1 425 € nets / mois ou que son chef d'équipe de terrassement en perçoit 1 949 €, la différence est trop grande pour ne pas dire criarde. Nonobstant tous les privilèges en nature (logement,

<sup>30</sup> Le salaire des élus et des hommes politiques :

<http://www.journaldunet.com/economie/magazine/le-salaire-des-politiques-et-des-elus/>

<sup>31</sup> <http://www.salairemoyen.com/>

restauration, voiture, protection personnelle et familiale, etc.), le Président de la République française toucherait donc quinze fois le salaire de l'ouvrier et onze fois celui du chef d'équipe.

Officiellement, l'on sait qu'en France<sup>32</sup>, le salaire minimum horaire brut ou **Smic horaire** a été revalorisé plusieurs fois ces dernières années et atteint **9,22 euros** au 1er janvier 2012. La plus forte évolution de salaire en 2008 concerne les ouvriers avec une **hausse de 1,3 % de leur rémunération**. A l'inverse, le salaire des cadres a pâti de la crise financière avec un recul de 0,8 %. De plus, avec la crise et ses effets qui s'étendent jusqu'à nos jours, les cadres souffrent.

Ainsi, un professeur d'enseignement supérieur percevrait un salaire mensuel moyen égal à : 3289 € nets / mois ; un administrateur de système (ingénieur, cadre de l'administration, cadre de maintenance, etc.) en percevrait : 2986 € nets / mois. Il faudrait donc faire environ trente à trente-cinq années d'études et décrocher un doctorat d'Etat pour percevoir 15 % du salaire du chef de l'Etat (qui, comme la politique le permet, peut très bien ne pas avoir son baccalauréat) ou celui du premier ministre, 24% de celui du député et 23% de celui d'un sénateur, d'un ministre ou d'un secrétaire d'Etat.

Il semblerait même qu'une telle situation a toujours envenimé les rapports politiques français puisque déjà, en 1995, un Michel Rocard<sup>33</sup> disait qu'en France, il sera nécessaire de rapprocher l'école et la vie et reconsidérer la notion d'équipe pédagogique. Les salaires actuels des enseignants sont trop bas, disait-il : ce sont de véritables héros. Le problème est de redonner l'enthousiasme, le goût d'enseigner et rendre à l'enseignant sa fierté et sa dignité. Le système éducatif ne répond pas à tous les besoins de formation professionnelle. Les universités devront s'impliquer davantage dans la vie active en signant des contrats avec les entreprises, les administrations et divers organismes dans le cadre de projets de recherche et d'investissement.

Quant au cadre de l'administration, cheville ouvrière du système politique justement, son salaire moyen de 2986 € nets ne lui permet d'atteindre que 14% du salaire du chef de l'Etat ou celui du premier ministre, 22% de celui du député ou du sénateur et 21% celui d'un ministre.

L'on comprend, par exemple, pourquoi, au cours de l'année 2011, ils sont nombreux en France à considérer que leur train de vie a ralenti au même rythme que l'économie française. Près de la moitié d'entre eux (48% exactement)

---

<sup>32</sup> <http://www.linternaute.com/actualite/societe-france/statistiques-france/salaire-moyen-france.shtml>

<sup>33</sup> Entretien télévisé avec Michel Rocard (HDV France2- dimanche 12 -2 - 1995)



déclarent que leur pouvoir d'achat s'est dégradé au cours de l'année 2011, selon une enquête de Cegos<sup>34</sup>, un chiffre en hausse de 4 points sur deux ans.

Si les conséquences de la crise sur les demandeurs d'emploi sont assez évidentes, les observateurs estiment qu'un taux de chômage élevé pénalise aussi ceux qui ne sont pas menacés dans leur poste, mais qui aimeraient changer d'air. Car un marché du travail tendu, ce sont des difficultés supplémentaires pour changer de job, des périodes d'essais plus risquées et des négociations salariales plus compliquées. Avec les effets de la crise, le marché du travail s'est en quelque sorte grippé un peu partout.

**Dans le secteur privé et semi-public, d'après les statistiques françaises récentes<sup>35</sup>, un salarié français à temps complet gagne en moyenne 2 068 euros par mois.** Toutefois, l'Insee révèle que 10 % des salariés français à temps complet gagnent un salaire net mensuel inférieur à 1 124 euros.

En fin de compte, si la théorie économique parle de dualité du marché du travail, nous sommes enclins à parler de multilatéralité, tellement les écarts se sont creusés entre les différentes catégories socioprofessionnelles, creusant du même coup le fossé entre les riches et les plus pauvres.

## 2.2. La catégorie des plus pauvres :

C'est vrai que, tout au long du vingtième siècle, les inégalités de revenu<sup>36</sup> se sont réduites en France, mais on constate qu'elles existent toujours puisque, en 2004, on estimait qu'après prélèvements obligatoires et versements des prestations, 10% des ménages les plus pauvres ne percevaient que 3% du total des revenus, tandis que les 10% les plus riches percevaient près de 25% du total. Le plus pauvre, c'est à notre avis celui qui, du fait qu'il n'a pas de revenu, n'a donc pas de pouvoir de consommation pour satisfaire ses besoins essentiels. Dans un tel contexte, les comportements de consommation évoluent, se modifient.

Il est bien connu que c'est à l'occasion de la Conférence mondiale de l'emploi du Bureau international du travail tenue en 1976 ( OIT, 1976 ) que la nécessité de satisfaire les besoins essentiels a été portée à la connaissance du monde. Dans la décennie qui a suivi, l'idée a inspiré de nombreux auteurs (Ghosh, 1984) ; plus

---

<sup>34</sup> Édition 2011 de l'étude de la Cegos sur "l'évolution des politiques de rémunération des cadres" +Ce que la crise a déjà coûté aux cadres : <http://www.journaldunet.com/management/vie-personnelle/cadres-les-consequences-de-la-crise/>?

<sup>35</sup> <http://www.linternaute.com/actualite/societe-france/statistiques-france/salaire-moyen-france.shtml>

<sup>36</sup> Mécanismes de redistribution :

<http://lewebpedagogique.com/ecodico/2007/11/21/les-mecanismes-de-redistribution/>

récemment, toutefois, la question des "**besoins essentiels**" a moins retenu l'attention.

### 2.2.1. Mais, qu'est-ce que le besoin ?

L'arrogance des riches, comme nous l'avions déjà écrit en 2002<sup>37</sup>, a estompé tout examen sérieux et paisible de ce concept : le besoin. En fait, l'échec de l'esprit humain dans la maîtrise de son destin tient au fait qu'il est resté ambivalent, ambidextre, et qu'il oscille finalement entre deux visions ou entre deux lectures de notre réel fort contrastées. Comme l'écrit l'éditorialiste de la revue *Esprit*<sup>38</sup> de juin 2010, "il y a une double focale, l'un est trop large, l'autre trop étroite : ou bien le réel est dévalorisé au profit d'un excès des possibles, c'est tout le sens de la révolution technologique qui libère à l'extrême la puissance illimitée du virtuel ; ou bien le champ des possibles est limité à une vision restrictive, celle d'une pratique de l'économie rivée à une représentation orthodoxe du marché. Celle de l'**homo œconomicus**, celui qui a un seul but (l'intérêt égoïste), une seule méthode (l'optimisation), l'unique étalon de la valeur marchande, et comme référence décisive le prix (« je vaudrais ce que je coûte »)."

A l'école, nous avons appris qu'au sens de Jean-Jacques Rousseau, la société était une sorte de contrat entre les divers "hommes-citoyens" qui la composent. Aussi, dans ce contexte institutionnel, le besoin de chacun prend la forme d'un droit pour chacun parmi tant d'autres droits du citoyen : c'est le droit de consommer pour vivre<sup>39</sup>. Et, à mesure que l'homme prend l'avantage dans ses rapports "homme-nature", il tend à s'éloigner de plus en plus du besoin purement physique, du besoin élémentaire. Mais, à mesure qu'il s'éloigne de ce type de besoin, l'homme est, d'après Jean -Jacques Servan-Schreiber<sup>40</sup>, atteint de confusion mentale dans ses rapports "homme-société". « Celui qui en est atteint, écrit-il, croit qu'il ne reçoit pas de la société ce à quoi il a droit. ». A ce niveau-là, le besoin donne la nette impression de se confondre pratiquement avec les conditions sociales du niveau de vie. Ricardo dans ses *Principes* de 1817 n'a-t-il pas fait allusion aux différences de niveau de vie entre les habitants de l'Inde et ceux de l'Angleterre ? Et, c'est donc à ce niveau ou à cet instant-là que les esprits

<sup>37</sup> L'auteur, thèse d'Etat, avril 2002.

<sup>38</sup> Revue *Esprit* Juin 2010 / Ce que nous apprennent les animaux : Un monde incompréhensible? Editorial: A world that does not make sense?  
<http://www.esprit.presse.fr/archive/review/article.php?code=35675>

<sup>39</sup> L'auteur (1999) : le modèle de consommation à travers les besoins exprimés – Revue études sociologiques –ISS –Annaba –N°6 –Novembre 1999. Pages 139 à 159.

<sup>40</sup> Servan –Shreiber Jean Jacques dit J.J.S.S - Le manifeste radical- éditions De Noël, Paris-1970-p21 à 27

s'échauffent, que la communication devient mal aisée et que le risque est alors assez grand de voir la séparation entre le citoyen et l'homme. L'élévation du niveau de vie devient donc, comme l'ont montré Armand et Drancourt<sup>41</sup>, une des conditions essentielles de celle des esprits. Elle doit, par conséquent, satisfaire aux besoins de l'homme en tant qu'être vivant, cellule fondamentale d'un ensemble aussi vivant, une molécule qu'on appelle la société. Ce glissement dans la réflexion nous oriente irrémédiablement vers l'étude des besoins de l'homme au pluriel à tel point que ceux-ci se sont totalement confondus avec les problèmes de la "qualité de la vie".

Dans notre article de 1999, pour mieux les comprendre, nous sommes partis d'une réflexion du professeur égyptien Mohamed Dowidar<sup>42</sup>, qui avait écrit que "l'homme, seul de toutes les espèces, travaille pour vivre ; il travaille pour arracher à la nature les moyens lui permettant de satisfaire ses besoins qui sont des besoins orientés, *internationels*."

Le terme « *international* » semble à priori bizarre. À notre avis, ce mot, qui se compose en fait de deux notions : international et intentionnel, renforce l'idée d'orientation consciente de l'homme dans la satisfaction de ses besoins multiples. Ainsi, en partant de cette réflexion, il serait aisé de deviner au moins trois idées essentielles, à savoir que :

-tout d'abord, la demande de consommation a pour origine avant toute chose la nécessité pour chaque citoyen d'assurer sa survie : premier type de besoin.

-en second lieu, comme les besoins de l'homme sont des besoins "orientés", la demande de consommation elle-même s'oriente et elle s'est justement orientée progressivement vers de nouveaux biens et services qui expriment un désir de vivre plus intense : second type de besoin ;

-enfin, comme les besoins sont "*internationels*", nous dirons qu'ils se transmettent et ils se sont effectivement transmis d'un milieu à l'autre. Du coup, ils se sont multipliés et la demande de consommation s'est emballée, manifestant le désir des citoyens de vivre "mieux" : troisième et dernier type de besoin.

Comme il est facile de l'admettre, la notion de besoin est multiple. Il y a donc de nombreux besoins que le citoyen moderne voudrait satisfaire. Il n'y a donc pas qu'un besoin essentiel à satisfaire, sinon l'homme serait assimilé à un animal, pas

---

<sup>41</sup> Armand Louis et Drancourt Michel – Le pari européen- Librairie Fayard, Paris, 1968- p360

<sup>42</sup> Dowidar Mohamed, 1964– Les schémas de la reproduction et la méthodologie de la planification socialiste- éditions du Tiers monde-Alger-p15

plus. Et, c'est à ce niveau-là sans doute que l'on évoque la précarité absolue des travailleurs chômeurs.

### 2.2.2. Le sens de la catégorie des exclus

Face à la classe de gens aisés qui disposent de sources de revenus (héritages, capitalistes, riches) ou d'un emploi stable et rémunérateur, il y a donc des travailleurs qui ne sont pas travailleurs du tout. Bien pire, ce sont des citoyens de seconde zone parce qu'ils se retrouvent **exclus**, et qu'au banquet de la nature, comme disait Malthus, ils n'ont pas de place.

L'exclu<sup>43</sup>, c'est, d'une part celui qui n'a pas de travail, mais d'autre part, c'est aussi celui qui souffre d'un isolement **social** et **familial**. Donc, on a bien vraiment ces deux dimensions qui rentrent en résonance l'une avec l'autre pour caractériser ce qu'est l'**exclusion**. On le comprend, la dimension proprement économique n'est qu'une partie du mécanisme mais elle est extrêmement importante, et c'est l'analyse du marché du travail et de ses dysfonctionnements qui nous permet de pleinement comprendre comment certaines personnes arrivent dans cette situation de ruptures consécutives d'appartenance.

Bien entendu, il s'agit d'appréhender le sens de la catégorie des exclus de la société algérienne en se libérant de toutes contingences d'ordre idéologique ou partisane. Il s'agit dans ce cas de se mettre d'accord sur un fonds commun qui engage à la lutte contre tout ce qui peut représenter un obstacle à l'amélioration de la situation sociale.

A titre d'exemple, les journalistes d'un quotidien national, proches d'un parti de l'opposition, ont récemment souligné<sup>44</sup> le fait que, si le peuple algérien réussit à se libérer du "régime mafieux", les défis auxquels l'Algérie se trouvera actuellement confrontée, n'auront quasiment aucune incidence d'ordre idéologique. En effet, les enfants sincères de ce pays n'auront aucune difficulté à trouver un "*consensus*" total sur certains "*impératifs nationaux*" majeurs : qu'il s'agisse de la construction d'un système éducatif fort, avec de vraies Universités et une vraie politique de Recherche Scientifique, qu'il s'agisse d'une politique de santé publique efficace, qu'il s'agisse de la lutte sans merci contre la corruption et les détournements de deniers publics ou qu'il s'agisse de réaliser la sécurité alimentaire des citoyens...etc. C'est là un point de vue qui en vaudrait un autre, mais il permet

---

<sup>43</sup> Dimension économique de l'exclusion : <http://lewebpedagogique.com/ecodico/2007/11/15/la-dimension-economique-de-lexclusion/>

<sup>44</sup> Le quotidien d'Algérie en ligne – **Pour des valeurs politiques communes** – Rédaction, le 21 février 2012 – par S.J. – Traduction de l'arabe par Abdelkader Dehbi : <http://www.socialgerie.net/spip.php?article749>

déjà d'avancer dans le raisonnement pour saisir au vol la nécessité pour tout citoyen de bénéficier de ces impératifs nationaux.

Mais, il est un point crucial sur lequel cet article aimerait insister : c'est celui des exclus du logement qui peuvent être aussi bien des travailleurs en poste que ceux qui sont chômeurs. Plusieurs régions du pays vivent ces derniers mois au rythme des mouvements de protestation et de contestation qui se transforment en émeutes après l'affichage des listes des bénéficiaires de logements sociaux. Leur liste est trop longue à citer. Récemment, à Annaba<sup>45</sup>, des protestataires, un peu plus d'une centaine, exclus de la liste des 86 logements sociaux au profit des habitants des quartiers des Lauriers roses et du gazomètre, entendaient par ce mouvement obtenir l'annulation de ladite liste et la désignation d'une commission d'enquête de la wilaya. Ils dénonçaient l'exclusion de plusieurs familles réellement méritantes, selon eux, de la liste au bénéfice d'une centaine, selon leurs dires, de parfaits étrangers à leurs quartiers respectifs. Tous se plaignent de leurs conditions de vie : logements insalubres, hygiène déplorable, promiscuité intenable... Certains se disent prioritaires car ils vivent dans un bidonville. Ils sont "sinistrés", "victimes du terrorisme", "handicapés" ou encore "natifs de l'endroit" et attendent un logement depuis près de 20 ans et plus.

### 3. Solutions et perspectives

Mais, poursuivent les journalistes d'un quotidien national<sup>46</sup> en ligne ci-dessus cité, il y a un préalable absolu, sans la réalisation duquel, rien ne peut se faire dans ce pays : Il s'agit de neutraliser les différents relais du colonialisme et du néocolonialisme et de démanteler les pièges de la discorde, de la division et du régionalisme qui ont été semés au sein de notre société, en édifiant un système politique démocratique fondé sur l'Etat de droit et la justice sociale. Selon ces journalistes, ce qu'il faut avoir présent à l'esprit, c'est surtout que l'instauration de la démocratie, ne peut à elle seule, réaliser l'Etat de Droit, l'essor économique ou la justice sociale. La démocratie n'est qu'un instrument institutionnel, empêchant les dérives despotiques mais elle ne garantit pas la réalisation des aspirations du peuple, car, comme a dit Bernard Shaw : « Democracy is a device that insures we shall be governed no better than we deserve » [La démocratie est un système qui garantit que nous ne serons pas gouvernés mieux que nous ne le méritons.].

---

<sup>45</sup> T. Boudjemaa/A. Allia/M. Saou/synthèse Mehdi Bsikri :les émeutes du logement font rage

<sup>46</sup> Le quotidien d'Algérie en ligne – **Pour des valeurs politiques communes** –Rédaction, le 21 février 2012 (...)

Comme l'écrit Palme<sup>47</sup> (2002), "on peut considérer le **système de protection sociale** comme un instrument qui aide les individus à gérer les projets communs à tous : la chance de recevoir un enseignement approprié en vue de trouver un travail, puis de trouver effectivement un emploi ; la possibilité de fonder une famille, d'avoir des enfants, d'associer la vie de famille et la participation au marché du travail et à la société d'une manière générale ; la sécurité économique en cas de chômage ou de maladie ; l'existence d'une retraite le moment venu ; la possibilité enfin de bénéficier des services sociaux et des soins nécessaires lorsque les capacités physiques diminuent".

C'est là une des premières suggestions que nous pourrions adresser à qui de droit : les ménages, le marché et l'état. Cependant, pour répondre aux tenants du libéralisme pur, il est tout à fait clair que l'histoire des sociétés nous a démontré l'impuissance des ménages et des marchés à résoudre ce type de problèmes à eux seuls. L'Etat est par conséquent interpellé avec insistance. Mais, même en cas d'interventionnisme étatique, peut-on être rassuré ?

Membre de l'Académie des sciences morales et politiques, gouverneur honoraire de la Banque de France et conseiller du Président de la banque BNP Paribas, Jacques de Larosière<sup>48</sup> propose d'élargir la réflexion sur le **développement social**, en allant au delà de l'économique et fait allusion à ce qu'il appelle le "**paradoxe de la protection sociale**" en Europe. Sans doute, a-t-il constaté que l'Etat n'intervenait finalement que pour apporter assistance aux personnes les plus démunies, notamment durant les périodes difficiles (hiver, catastrophes naturelles, etc.). ce ne sont donc pas tous les travailleurs chômeurs qui en bénéficient automatiquement. L'assistance de l'Etat est très ciblée pour éviter de trop fortes dépenses publiques risquant de profiter à des "passagers clandestins".

Ainsi, écrit-il, au cours de la décennie des années 90, l'Allemagne a tout de même mis en œuvre, en moyenne annuelle, des dépenses de protection sociale (y compris en matière de santé) à hauteur de 31 % de son PIB (chiffres comprenant des dépenses publiques et privées : respectivement 26,6 et 4,4 %). Au cours de la même période, les Etats-Unis n'ont engagé que 27,4 % de leur PIB en dépenses sociales (15,5 % pour la partie publique, 11,9 % pour la partie privée). Or, les performances en matière d'emploi s'avèrent nettement supérieures aux Etats-Unis.

---

<sup>47</sup>Joakim Palme de l'Institut suédois de recherches sociales (Sofi), Suède «Protection sociale et lutte contre les inégalités : le modèle scandinave», Revue de **L'Économie politique** 1/2002 (n° 13), p103.

<sup>48</sup>Jacques de Larosière (2007) : Développement social et développement économique, un lien nécessaire ? <http://www.canalacademie.com/ida1278-Developpement-social-et-developpement-economique-un-lien-necessaire.html>

Ceci n'est, certes, pas une énonciation de portée générale (par exemple, certains pays scandinaves qui consacrent une plus grande partie de leur PIB aux dépenses de protection sociale, enregistrent de bons résultats en matière d'emploi). Mais, il faut absolument se défaire d'une attitude d'esprit qui tendrait à « excuser » de forts taux de chômage sous prétexte d'une bonne couverture sociale. Il est tout-à-fait clair qu'il va falloir s'adapter à la mondialisation et sans doute procéder à de grands bouleversements structurels dans notre système économique, social, politique et même culturel.

En mars 2012, à l'hôtel El-Riadh à Sidi-Fredj, se sont tenues les Premières assises nationales des ressources humaines<sup>49</sup> avec pour thème la valorisation de la fonction du directeur des ressources humaines en Algérie. "L'objectif de ces assises, a expliqué Gérard Lambret le directeur général du magazine français "le PIB", est de savoir si nous pouvons avoir un consensus dans les entreprises pour standardiser le travail du directeur des ressources humaines que se soit dans le public ou dans le privé". Il a ajouté que "cette rencontre vient démontrer que travailler selon les normes internationales en Algérie est possible". C'est sans doute une bonne nouvelle pour nos ressources humaines qui souffrent du clientélisme, du régionalisme et du copinage en matière de recrutement.

Mais, quelles que seraient les politiques d'emploi à mettre en place, il faudra toujours faire la part des choses, éviter les amalgames perturbateurs et garder à l'esprit ce qu'il y a d'essentiel aux yeux du citoyen et de l'homme. Aujourd'hui, de nombreux dirigeants politiques éclairés à travers le monde estiment justement essentiel de mettre l'accent sur l'école et l'université, sur la formation continue, sur la recherche-développement et le partenariat entre l'université et l'entreprise et sur les incitations au travail des jeunes désœuvrés qui passent leurs journées à déambuler fomentant de mauvais coups contre les enfants, les femmes et les personnes âgées ou handicapées. Contrairement à ce qu'auraient pu déclarer certains confrères ayant baigné dans le "politique", l'Algérie, répétons-le, n'est pas un pays pauvre qui se croit riche, mais un pays riche qui s'appauvrit en faisant plus de pauvres encore.

On n'a vraiment pas besoin de continuer de raviver la fameuse flamme révolutionnaire à chaque fois pour créer la cohésion sociale dans les rangs d'une population qui est malheureusement complètement meurtrie par l'absence d'emplois et de revenus. Sans travail et "sans entreprises dynamiques, flexibles et innovantes, pour reprendre les termes de Larosière, l'emploi stagnera, les régimes de protection sociale s'affaibliront, le corporatisme défensif se raidira et la

---

<sup>49</sup>Liberté du mercredi 28 mars 2012 : Premières assises nationales des ressources humaines : comment valoriser le travail du DRH –Article de Djazia Safta –<http://www.liberte-algerie.com/actualite/comment-valoriser-le-travail-du-drh-premieres-assises-nationales-des-ressources-humaines-174947>

cohésion sociale continuera à s'effriter, devenant davantage un sujet de revendication qu'une source de progrès". De nombreux économistes<sup>50</sup> ont déjà avancé la thèse selon laquelle, il est impératif de mesurer la croissance d'une économie donnée en fonction du développement humain et de la qualité des services offerts à la population.

La question n'est pas moins pertinente dès lors que des pays continuent de vivre sous le joug de la pauvreté, alors qu'ils sont considérés parmi les économies émergentes. L'étude publiée par Oxfam en juin 2011 illustre parfaitement cette situation à travers une analyse comparative entre l'Inde et le Brésil qui, pourtant tous deux membres du BRICS (le club des économies émergentes auquel se joignent aussi la Russie, la Chine et l'Afrique du Sud), sont diamétralement opposés sur la question de la faim. Bien qu'ayant connu une croissance économique supérieure à 100% entre 1990 et 2005, l'Inde n'est pas parvenue à faire reculer d'un iota le nombre de personnes souffrant de la faim. Ce nombre a même augmenté de 65 millions, soit presque deux fois la population algérienne. Contrairement à la puissance asiatique, au Brésil, malgré une croissance économique plus lente, la faim a reculé à une vitesse incroyable, chutant de moitié entre 1992 et 2007.

#### **Conclusion :**

Etant au cœur de réseaux étendus et à la croisée des chemins parcourus par nos entreprises, nos wilayates et APC, nos chambres de commerce, de l'artisanat et de l'industrie, nos banques, nos universités et nos multiples organisations syndicales et professionnelles, l'**Etat** a un rôle primordial à jouer. Ainsi, au-delà de son poids spécifique dans l'économie algérienne, par le contrôle direct de plus de 50% de la **richesse nationale**, notamment à travers l'exploitation, le transport et la commercialisation des hydrocarbures (pétrole et gaz), l'État algérien se doit d'assurer une double protection, celle de la sécurité publique et celle de la sécurité économique au même titre que la défense nationale. Dans cette mission de souveraineté, au-delà du simple aspect militaire et policier de la politique gouvernementale, l'**"État stratège"** doit bien discerner les secteurs dont le développement est essentiel à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, en particulier :

---

<sup>50</sup> M.N : Evaluation de la croissance et développement humain/ Le cauchemar de 2008 refait surface : Economies émergentes, peuples pauvres – El Watan ÉCONOMIE - Du 13 au 19 juin 2011, page 12



1-dans les hautes technologies car la vitalité et la réussite d'une économie nationale sont tributaires de sa compétitivité, notamment dans les secteurs de technologie avancée ;

2-mais aussi, dans les petites activités artisanales qu'il convient d'encourager à travers la petite et moyenne entreprise – PME – pour faire face, entre autres, aux exodes ruraux massifs (l'esprit paysan a même envahi les métiers urbains et la qualité du travail en pâtit) et à travers l'octroi plus rapide et plus facile de crédits adaptés pour pallier la faiblesse des épargnes individuelles (il s'agit donc d'éliminer l'esprit bureaucrate de nos banques). S'il est connu que l'activité du BTP joue un rôle propulseur de la croissance économique (là où le bâtiment va, dit-on, tout va !), l'activité touristique devrait retenir l'attention des dirigeants beaucoup plus souvent. Celle-ci pourrait facilement devenir la seconde source de rentrées en devises après les hydrocarbures et même la première une fois que celles-ci se soient tarées du fait de leur non renouvelabilité.

C'est de cette manière qu'on pourrait favoriser une meilleure évolution des emplois et des compétences en tenant compte des mutations de la fonction de nos ressources humaines. C'est la seule manière et l'Etat n'a plus le droit d'y dérober car en face de lui il y a une nouvelle génération de citoyens mieux armés mentalement et intellectuellement, d'autant qu'elle s'inspire facilement de celle d'octobre 1988. Comme l'avait conclu Ahmed Ghouati<sup>51</sup>, « la génération des années 80, dont une bonne partie revit, malgré elle, notre condition sociale des années 60 (misère, échec scolaire, manque d'écoute...), a peut-être la tête moins "accrochée " aux étoiles, probablement moins romantique et moins acculturée. Mais je crois que c'est par elle que tous les espoirs restent permis. C'est en tout cas par son "octobre 1988 ", par son sang, que cette génération a levé le voile sur une nouvelle Algérie. Rien n'est encore gagné, mais le chemin du rêve est ensoleillé... »

L'Algérie sortira-t-elle enfin de l'économie de rente ? Nous l'espérons, nous le souhaitons. Déjà, nous entrevoyons les bourgeons d'un tel vœu puisque, au moment où de grandes puissances économiques occidentales sont en pleine crise financière (Islande, Grèce, Espagne, etc.), l'Algérie<sup>52</sup>, quant à elle, a atteint une

---

<sup>51</sup> Ghouati Ahmed : Une étoile dans tous mes rêves. Récit d'implications et d'exil –Revue plurielles –2000, p80 – Une autre version, très réduite, a fait l'objet d'une communication : Ghouati A., " Histoire de vie et de l'histoire : l'exil en héritage ", in : Leray C. et Bouchard C., *Histoire de vie et dynamique langagière*, Presses Universitaires de Rennes, 2000. [http://www.revues-plurielles.org/\\_uploads/pdf/4\\_57\\_11.pdf](http://www.revues-plurielles.org/_uploads/pdf/4_57_11.pdf)

<sup>52</sup> Entretien avec Mohand Amokrane Cherifi, Expert auprès des Nations Unies, actuellement Conseiller Principal de l'UNITAR (Agence des Nations Unies pour la Formation et la Recherche) – La Nation du Mardi 25 Octobre 2011 : <http://www.socialalgerie.net/spip.php?article623>

réelle stabilité macro-économique, avec un taux d'inflation autour de 4 %, des fondamentaux qui reflètent sa bonne santé financière dont une dette extérieure globale ramenée à 5 milliards de dollars, une dette interne estimée à moins de 15 % du PIB et des réserves de change de l'ordre de 170 milliards de dollars, soit près de 4 ans d'importation, sans compter le fonds de régulation des recettes estimé à 50 milliards de dollars et les réserves non monétaires de la Banque centrale.

Par ailleurs, le FMI<sup>53</sup> relève que le taux de chômage connaît des baisses consécutives en Algérie : de 10% en 2010, il devra reculer à 9,8% en 2011 et à 9,5% en 2012. Il suffit de persister dans la même voie et profiter des prix assez élevés encore des hydrocarbures pour construire une économie plus diversifiée (le secteur des hydrocarbures étant peu générateur d'emplois) et plus durable au service exclusif du citoyen et de l'homme algérien.

### Bibliographie :

Ouvrages :

- Armand Louis et Drancourt Michel – Le pari européen- Librairie Fayard, Paris, 1968  
Bouchard C., *Histoire de vie et dynamique langagière*, Presses Universitaires de Rennes, 2000. [http://www.revues-plurielles.org/\\_uploads/pdf/4\\_57\\_11.pdf](http://www.revues-plurielles.org/_uploads/pdf/4_57_11.pdf)  
Boumendjel Saïd, professeur (2011) : Le développement économique et la répartition du revenu national en référence au modèle de David RICARDO – Cas de l'Algérie post-indépendante – ISBN: 978-3-8417-8030-0 – éditions universitaires européennes – 66123, Sarrebruck  
Brasseul Jacques (1989) – Introduction à l'économie du développement – A. Colin Dowidar Mohamed, 1964 – Les schémas de la reproduction et la méthodologie de la planification socialiste- éditions du Tiers monde-Alger  
Fourastié Jean (1961) : « Pourquoi travaillons-nous »- collection Que sais-je. PUF – Génereux Jacques, *Introduction à la politique économique*, Seuil, Points, 1993  
Servan-Shreïber Jean Jacques dit J.J.S.S - Le manifeste radical- éditions De Noël, Paris-1970  
Vernières Michel (1972) : Travail et croissance – Essai sur le rôle du facteur travail au cours du processus de croissance – éditions Cujas – Préface de Jacques LECAILLON

Articles :

- Boudjemaa T. /A. Allia/M. Saou/synthèse Mehdi Bsikri : les émeutes du logement font rage  
Boumendjel Saïd (1999) : le modèle de consommation à travers les besoins exprimés – Revue études sociologiques –ISS –Annaba –N°6 –Novembre 1999. Pages 139 à 159.

---

<sup>53</sup> La tribune du 21 septembre 2011 : indicateurs économiques positifs pour l'Algérie en 2011 et 2012 : <http://www.dz-web.org/indicateurs-economiques-positifs-pour-1%E2%80%99algerie-en-2011-et-pour-2012/>

CEGOS : Édition 2011 de l'étude de la Cegos sur "l'évolution des politiques de rémunération des cadres" +Ce que la crise a déjà coûté aux cadres : <http://www.journaldunet.com/management/vie-personnelle/cadres-les-consequences-de-la-crise/>

Chikhi Said (1995) : Question Ouvrière Et Rapports Sociaux En Algérie – *Review (Fernand Braudel Center)* Vol. 18, No. 3 (Summer, 1995), pp. 487-529 Published by: Research Foundation of SUNY – Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/40241337>

Clerc Denis : Alternatives économiques –N°21, 3<sup>ème</sup> trimestre 1994-Hors série spécial emploi

DIAL, unité de recherche CIPRE, centre de recherche européen en économie du développement fondé par IRD-CESD Paris –Eurostat – Bilan 2002, programme 2003 – Chapitre 3.1. Impact des accords d'association Euro-méditerranéens sur les économies du Sud –page 19 – Ouvrage collectif et coordination d'un numéro **spécial** de la **revue** Afrique – <http://www.paris21.org/sites/default/files/112.pdf>

Dimension économique de l'exclusion :

<http://lewebpedagogique.com/ecodico/2007/11/15/la-dimension-economique-de-lexclusion/>

Entretien avec Mohand Amokrane Cherifi, Expert auprès des Nations Unies, actuellement Conseiller Principal de l'UNITAR (Agence des Nations Unies pour la Formation et la Recherche) – La Nation du Mardi 25 Octobre 2011 : <http://www.socialgerie.net/spip.php?article623>

Forex Trader : Algérie : 155 milliards \$ de réserves en devises à la fin décembre 2010 – Article in Actualité Forex du mardi 4 janvier 2011 : <http://www.trader-forex.fr/actualite-forex/news-Algerie-155-mds-USD-de-reserves-en-devises-fin-decembre-2010-110104093846.5arrm7lh.html>

France2- dimanche 12 –2 – 1995 : Entretien télévisé avec Michel Rocard (HDV)

Friboulet Jean-Jacques – Développement économique et social - Économie – © 1997 Encyclopædia Universalis France S.A

Ghouati Ahmed : Une étoile dans tous mes rêves. Récit d'implications et d'exil –Revue plurielles –2000, p80 – Une autre version, très réduite, a fait l'objet d'une communication : Ghouati A., " Histoire de vie et vie de l'histoire : l'exil en héritage ", in : Leray C. et Jacques de Larosière (2007) : Développement social et développement économique, un lien nécessaire ? <http://www.canalacademie.com/ida1278-Developpement-social-et-developpement-economique-un-lien-necessaire.html>

JDN : Le salaire des élus et des hommes politiques : <http://www.journaldunet.com/economie/magazine/le-salaire-des-politiques-et-des-elus/>

La tribune du 21 septembre 2011 : indicateurs économiques positifs pour l'Algérie en 2011 et 2012 : <http://www.dz-web.org/indicateurs-economiques-positifs-pour-1%E2%80%99algerie-en-2011-et-pour-2012/>

Le Monde.fr du 22 avril 2005

Le quotidien d'Algérie en ligne – **Pour des valeurs politiques communes** –Rédaction, le 21 février 2012 – par S.J. – Traduction de l'arabe par Abdelkader Dehbi : <http://www.socialalgerie.net/spip.php?article749>

Le quotidien d'Algérie en ligne – **Pour des valeurs politiques communes** –Rédaction, le 21 février 2012 (...)

Liberté du mercredi 28 mars 2012 : Premières assises nationales des ressources humaines : comment valoriser le travail du DRH –Article de Djazia Safta – <http://www.liberte-algerie.com/actualite/comment-valoriser-le-travail-du-drh-premieres-assises-nationales-des-ressources-humaines-174947>

Liberté, quotidien national du mardi 14 mars 2000 : Le malaise – Article de Farid Belgacem –

M.N : Evaluation de la croissance et développement humain/ Le cauchemar de 2008 refait surface : Economies émergentes, peuples pauvres – El Watan ÉCONOMIE - Du 13 au 19 juin 2011

Mécanismes de redistribution :

<http://lewebpedagogique.com/ecodico/2007/11/21/les-mecanismes-de-redistribution/>

Palme Joakim de l'Institut suédois de recherches sociales (Sofi), Suède «Protection sociale et lutte contre les inégalités : le modèle scandinave», Revue de **L'Économie politique** 1/2002 (n° 13)

RAVIGNAN (Antoine de) – Les inégalités de la croissance mondiale – Article paru dans la revue Alternatives Economiques – Hors série n°78 – Octobre 2008

Revue **Esprit** Juin 2010 / Ce que nous apprennent les animaux : Un monde incompréhensible? Editorial: A world that does not make sense? <http://www.esprit.presse.fr/archive/review/article.php?code=35675>

Site de l'Allemagne : structure et situation de l'Algérie :

<http://www.algier.diplo.de/Vertretung/algier/fr/05/Aussenwirtschaftsfoerderung/Wirtschaftsinformationen.html>

<http://www.linternaute.com/actualite/societe-france/statistiques-france/salaire-moyen-france.shtml>

<http://www.linternaute.com/actualite/societe-france/statistiques-france/salaire-moyen-france.shtml>

<http://www.salairemoyen.com/>

## GESTIONNAIRE D'E-REPUTATION EN HOTELLERIE : UNE FONCTION A GEOMETRIE VARIABLE

**MONTARGOT, Nathalie**  
Professeure Associée  
Sup de Co La Rochelle (France)  
montargotn@esc-larochelle.fr

**PERETTI, Jean-Marie**  
Professeur ESSEC-Paris  
et IAE de Corte  
Président de l'IAS  
Directeur de l'IAE de Corte  
peretti@univ-corse.fr  
peretti@essec.edu

### Résumé :

La réputation numérique nécessite un nouveau pilotage de la part des organisations qui souhaitent gérer leur présence en ligne. Notre objectif est d'appréhender la nature de cette nouvelle fonction en partant de l'analyse du discours des gestionnaires d'e-réputation eux-mêmes. Une étude exploratoire, menée dans le secteur de l'hôtellerie permet de dégager trois profils. Un premier que nous qualifions de « technicien », utilise une veille informatique afin d'assurer un meilleur référencement de l'entreprise. Un second « social » a pour but de fédérer des communautés afin de mieux communiquer. Enfin, le dernier plus traditionnel « évaluatif » se centre autour de la réponse aux commentaires clients dans un but d'optimisation de la qualité et du chiffre d'affaires. La mise en évidence d'une vision hétérogène invite à mieux définir l'ingénierie des ressources humaines qui accompagne cette évolution.

**Mots clés :** E-Réputation, hôtellerie, réseaux sociaux

### Abstract:

The digital reputation requires a new piloting on behalf of the organizations which wish to manage their on-line presence. Our objective is to dread the nature of this new function by taking the analysis of the speech of e-reputation managers themselves. An exploratory study, led in the sector of the hotel business industry allows to bring to light three profiles. The first one whom we qualify as "technician", uses the IT watch to insure a better referencing of the company. The "social" second aims at federating communities to communicate better. Finally, the "evaluative", more traditional, is based on the answer to comments customers in a purpose of optimization of the quality and the sales. The revealing of a heterogeneous vision invites to define in a better way the engineering of the human resources which accompanies this evolution.

**Keywords:** E-Reputation, hotel business, social networks

## **Introduction :**

Les spécialistes des sciences du management utilisent depuis de nombreuses années la notion de réputation et analysent les interactions induites entre les différents acteurs en présence. La réputation « classique », celle du monde physique apparaissait jusqu'à présent comme complémentaire ou connexe à d'autres notions telles que l'image, la notoriété, l'identité ou la confiance. Boistel (2007).

Les nouvelles technologies ont changé les règles du jeu. L'opinion se fabrique désormais sur de nouveaux territoires. L'opinion atomisée, diffuse devient une source de pouvoir capable d'influencer même les médias traditionnels, depuis l'avènement du web participatif. Fillias et Villeneuve (2010). Maîtriser les contenus des réseaux sociaux, contrôler l'information, susciter l'adhésion à des communautés ne s'improvise donc pas. Des employés formés, efficaces, réactifs doivent être au quotidien gérer cette évolution. Il importe donc pour l'organisation de définir une stratégie d'e-réputation et de trouver les bonnes personnes, les bons profils qui sauront accompagner les évolutions engendrées.

Notre objectif est d'appréhender la réalité du terrain, de voir comment les entreprises ont intégré cette fonction. Nous avons donc analysé le discours des personnes en charge de la réputation numérique en partant de leurs propres descriptions, leur propre compréhension de leur fonction.

Il nous a semblé intéressant dans un premier temps de comprendre le concept de réputation électronique (e-réputation) et ses enjeux. Dans une seconde partie, notre recherche empirique s'appuiera sur les principaux résultats d'une étude qualitative exploratoire menée auprès de gestionnaires d'e-réputation dans le domaine de l'hôtellerie internationale. Le traitement des données par un logiciel d'Analyse de Données Textuelles utilisant la classification descendante hiérarchique met en évidence de grandes disparités dans l'appréciation même de la fonction. Trois univers sémantiques permettent de dresser les contours d'une fonction à géométrie variable. La mise en évidence des différentes compréhensions de la gestion nous invite à réfléchir sur l'ingénierie des ressources humaines nécessaire afin d'accompagner cette évolution.

### **1. DU CONCEPT DE REPUTATION A CELUI D'E-REPUTATION**

Nous allons dans un premier temps à travers l'analyse des définitions tenter de mieux comprendre les concepts de réputation et d'e-réputation et de voir dans quelle mesure ces écarts reflètent les évolutions constatées.

Nous nous intéressons donc d'emblée à l'étymologie du mot réputation (*reputare* = compter, examiner, considérer). Cette racine met en évidence des notions quantitatives et qualitatives. Pour Boistel (2007), la réputation est « ce qui est généralement connu ou considéré au sujet du caractère d'une personne. Elle peut avoir une valeur positive ou négative et peut être spécifiée en fonction d'un certain nombre d'attributs ou traits. Davies (2002) complète en apportant une vision émotionnelle mais aussi communautaire de la formation de la réputation. Il comprend la réputation comme un indicateur mesurable de l'estime accordée à l'entreprise par différents publics. Ainsi, pour lui, la réputation est « formée de réactions affectives ou émotionnelles, bonnes ou mauvaises, faibles ou fortes des consommateurs, des investisseurs, des employés et de l'opinion publique. Dès lors, les valeurs attribuées à l'entreprise (telles que l'authenticité, l'honnêteté, la responsabilité et l'intégrité) deviennent centrales. C'est l'alchimie complexe de la rencontre (vécue, provoquée) entre un système de valeurs attendues et les porteurs de ces valeurs qui entre en ligne de compte. Dowling (2002).

La définition de Fombrun et Rindova (1996) nous semble représentative de la vision systémique de la réputation. Pour eux, elle s'inscrit dans « une représentation collective des actions et des résultats passés d'une entreprise qui décrivent la capacité de l'entreprise à offrir des résultats de valeur à ses multiples parties prenantes. Elle estime la position relative d'une entreprise à la fois en interne avec ses employés et en externe avec ses [autres] parties prenantes, au sein à la fois d'environnements compétitifs et institutionnels ».

Les contours des notions de réputation étudiés dans un premier temps vont servir maintenant à mettre en lumière les changements opérés par l'avènement de l'E-réputation. Nous allons donc analyser la notion de réputation électronique comparativement à celle de réputation dans le monde physique. Existe-t-il réellement une différence entre réputation et e-réputation ?

## **1.1 Les spécificités de l'E-Réputation**

Nous allons étudier différentes définitions afin de faire ressortir les éléments saillants de l'E-réputation et d'en dégager ses contours.

### **1.1.1 La mise en perspective du concept d'E-réputation**

Pour Fillias, Villeneuve (2010), L'e-réputation désigne l'art de gérer l'identité numérique. Elle va de la stratégie à l'acte de communication, en passant par l'étude d'image et de veille, en vue de déployer une influence pérenne sur et avec Internet. Cet art de gérer dans le monde virtuel la réputation met donc en évidence une approche managériale de l'identité numérique basée sur une

notion d'influence. La notion temporelle a son importance, les interactions avec les internautes impliquent de penser la relation en amont et d'orienter les avis d'une manière conforme aux intérêts de l'entreprise. En ce sens, et pour reprendre la définition de Wikipédia elle est l'image que les internautes se font d'une marque ou d'une personne. Cette somme des opinions émises numériquement façonne donc l'identité d'une marque. Un lien direct établi avec les parties prenantes qui évaluent les informations à leur disposition et contribuent eux-mêmes à fournir des avis. Ce croisement établi entre informations émises par l'entreprise et informations émises mise à disposition par la communauté virtuelle permet un jugement de valeur qui influera sur les représentations.

A première vue, l'étude de ces différentes définitions permettrait d'affirmer que l'e-réputation couvre à première vue sensiblement les mêmes éléments que ceux de la réputation traditionnelle. Jusqu'à présent, nous constatons que les concepts d'identité, d'image et de réputation sont très proches les uns des autres et fortement inter-reliés, tant en matière de réputation que d'e-réputation. Le terme d'e-réputation ne serait donc qu'une variante numérisée de la réputation. Pour autant, le territoire virtuel emprunté par l'E-réputation comporte des spécificités que le manager doit intégrer afin de gérer au mieux la somme des opinions émises par une communauté. Nous illustrerons ces spécificités en prenant en compte deux facteurs.

### **1.1.2 Un territoire spécifique permettant les échanges et les interactions**

Tout d'abord, la circulation de l'information et sa rapidité basent la communication sur la viralité et l'interactivité. L'instantanéité a généré un nombre croissant d'émetteurs et de récepteurs, le tout à très faible coût de diffusion. Internet accélère donc la vitesse de propagation des données, multiplie les sources émettrices d'informations, crée de nouveaux codes conversationnels basés sur la liberté et la proximité.

Un autre écueil guette les entreprises, celui des traces numériques laissées. En effet, la rémanence des informations caractérisent ce territoire, le « droit à l'oubli » dans l'univers numérique n'existe pas. Les entreprises doivent donc s'adapter et adopter des tactiques permettant de concilier leurs intérêts avec les capacités de sauvegarde infinie des informations laissées.

De fait, la multiplication de l'offre d'informations et l'explosion du nombre d'internautes rendent plus aigüe la difficulté pour les organisations à capter



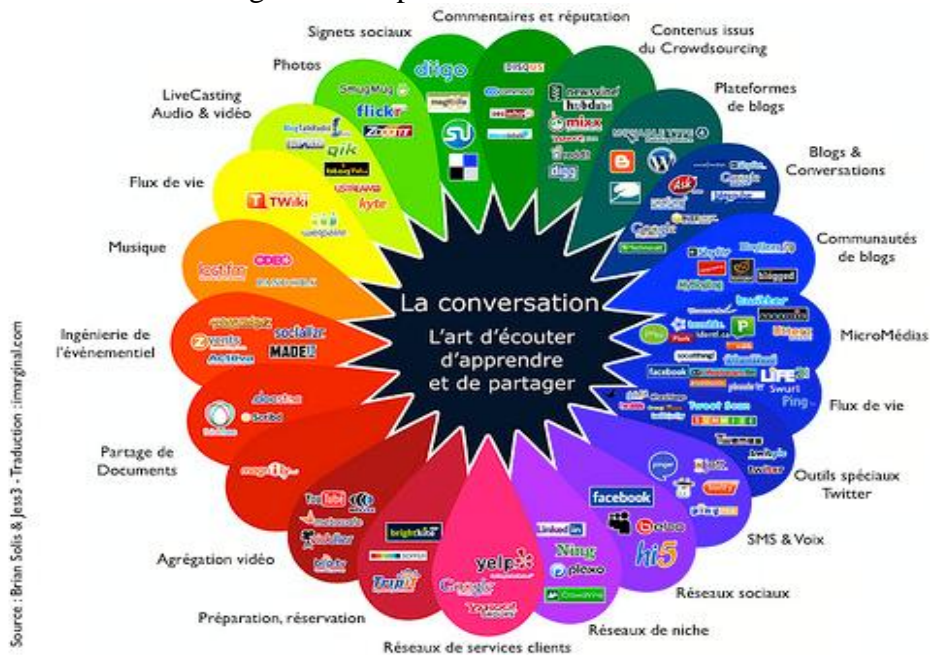
l'attention et concevoir une communication pertinente avec des parties prenantes dont les intérêts divergent.

Grâce aux usages d'Internet et à l'avènement du web 2.0, l'utilisateur est placé au centre de la toile. Il est tout à la fois producteur et consommateur de contenus. Les nouveaux usages qui en découlent permettent donc un autre type de communication, en mode participatif et collaboratif. L'apparition des médias sociaux a ainsi permis aux internautes de créer, publier, échanger et partager très facilement avec le reste du monde, créant ainsi une multitude de contenus à disposition sur la toile et parcourus quasiment instantanément par les moteurs de recherche. Le volume des informations transmises a donc explosé. Le nombre d'internautes dans le monde a doublé au cours des cinq dernières années pour atteindre 2 milliards en 2010. L'utilisation d'outils de communication en temps réel et en mode collaboratif, pour échanger des informations forment ainsi une opinion collective de manière numérique.

De fait, potentiellement tout internaute peut maintenant communiquer, relayer, commenter, sans limite géographique ou temporelle et à faible coût. Désormais, les conversations se tiennent donc entre les participants et leurs communautés sur des réseaux. Ces communautés virtuelles regroupent ainsi des individus partageant un intérêt, un problème ou des pratiques communes qui interagissent socialement par l'intermédiaire d'une plateforme électronique Lin (2007). Nous constatons que l'évolution des outils est fonction de l'apparition ou la disparition de services, l'émergence de canaux de conversation. Afin de cartographier ce territoire numérique, Brian Solis et Jesse Thomas, deux consultants reconnus comme leaders d'opinions et spécialisés dans les nouveaux médias ont mis en évidence l'étendue des outils, services et réseaux sociaux à disposition Ils ont ainsi créé un "prisme de la conversation. Dans ce schéma produit en figure 1, chaque pétale correspond à une typologie particulière d'outils : photos, musique, flux de vie, réseaux sociaux, agrégation vidéo etc. Tous ces univers permettent aux internautes d'interagir et de créer des conversations. Nous constatons que les blogs à la base des nouvelles conversations n'en sont par exemple qu'une petite partie.

Les outils supposent l'utilisation d'un langage particulier selon la sphère dans laquelle ils évoluent. L'univers médiatique et social est donc catégorisé et organisé selon l'usage et le profil des internautes.

Figure 1 : Le prisme de la conversation



<http://www.briansolis.com/2009/09/the-conversation-prism-the-landscape-for-international-social-networking/>

## 1.2. Construire et défendre la réputation numérique de l'entreprise : une variable clé du management stratégique

Différentes recherches ont démontré l'impact favorable sur les ventes et les performances financières d'une bonne réputation. Boistel (2008). La bonne réputation, qu'elle soit classique ou électronique, constitue donc un potentiel qui peut être utilisé pour créer de la valeur. Barney (1991). Une opinion positive permet de réduire le risque pour le consommateur et augmente parallèlement son niveau de satisfaction. Fombrun (1996), Roberts et Dowling (1997).

### 1.2.1 Le défi des organisations : acquérir une légitimité

Performante au sens économique, l'entreprise doit également être légitime vis-à-vis des acteurs sociaux. Entre gestion complexe de l'environnement et obligation de satisfaction des parties prenantes, l'organisation souhaite donc bénéficier d'une légitimation de ses actions.

Nous savons que l'environnement de l'entreprise « est composé d'un ensemble de parties prenantes aux attentes, valeurs et intérêts divers ». Buisson (2005). Dans ce contexte, il est important que l'organisation démontre toute sa cohérence puisqu'elle va à terme faire l'objet d'un jugement social. C'est ce d'ailleurs ce qui est souligné par Hybels (1995) qui indique que la légitimité renvoie à une représentation symbolique de l'évaluation collective d'une institution.

Gozé-Bardin (2008) complète le propos en indiquant qu'il y a ainsi « une relation d'interdépendance et de réciprocité entre l'institution et les acteurs sociaux. En effet, ces derniers jouent notamment un rôle très actif dans le processus d'institutionnalisation qui voit une croyance, norme, pratique, acquérir par étapes, une légitimité morale, éventuellement une légitimité pragmatique, et finalement une légitimité cognitive qui garantira sa stabilité dans le temps ». Nous le constatons les relations complexes que doit tisser l'organisation et les parties prenantes sur la toile nécessitent de nouveaux fonctionnements de se part.

### **1.2.2 Implications des nouveaux usages sur le mode de fonctionnement des organisations**

Pour David Réguer (2011) qui analyse l'impact de l'E-réputation sur le mode de fonctionnement des organisations, l'entreprise doit s'adapter. La vision traditionnelle de l'entreprise organisée en départements cloisonnés avec une communication unilatérale et descendante ne correspond plus aux possibilités du territoire numérique.

L'organisation doit désormais être souple et proactive, fonctionner en réseau et prendre en compte toutes les parties prenantes qui participent à la création ou à la destruction de la réputation en ligne (consommateurs, blogueurs, journalistes, membres de la société civile, employés, actionnaires...). La remise en cause du modèle de gestion des ressources humaines Taylorien, inadapté par ses rigidités a donc conduit à un « changement de problématique qui se caractérise par le passage du couple poste/qualification au couple fonction/compétences ». Auteur (2011). Les emplois, postes et fonctions doivent donc être reconsidérés sous l'éclairage des nouvelles technologies et de leurs impacts.

En conséquence, l'enjeu managérial est de première importance. Construire une identité numérique impose d'« Apprendre à gérer son identité numérique et définir ses objectifs en matière d'influence ». (Fillias et Villeneuve 2010). La gestion des ressources humaines doit être à la hauteur de cet enjeu afin d'accompagner cette évolution.

Nous allons donc confronter évolution technologique et réalité du terrain. Pour ce faire, il est temps maintenant de révéler les principaux enseignements d'une étude réalisée auprès de 17 gestionnaires d'e-réputation du secteur de l'hôtellerie.

## **2. ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE AUPRES DE GESTIONNAIRES D'E-REPUTATION EN HOTELLERIE**

Nous avons décidé de nous intéresser aux managers d'e-réputation et à leurs pratiques, afin « de mieux formuler le problème et mener ensuite une investigation précise, de formuler des hypothèses quant aux relations entre variables et familiariser le chercheur avec le domaine d'étude, d'éliminer certaines éventualités et de développer des instruments du type questionnaire ou échelles en prenant en compte toutes les situations ». Evrard, Pras, Roux, (1993).

En effet, afin d'améliorer la compréhension d'un phénomène encore peu couvert par la littérature existante, nous mettons en place une approche qualitative exploratoire, notre but est de décrire les pratiques des entreprises dans un domaine encore peu théorisé afin de constituer une contribution de valeur. Nous souhaitons ainsi par notre recherche empirique clarifier la nature de la fonction de gestionnaire d'e-réputation en partant de l'analyse du discours des gestionnaires d'e-réputation eux-mêmes.

### **2.1. Terrain d'observation choisi : l'hôtellerie internationale**

La réputation est un élément déterminant des entreprises de services, notamment dans les secteurs à haut niveau de contact avec la clientèle. Pour Arnone et Decrop (2011) par exemple, « Les produits touristiques ont une valeur de lien et un potentiel identitaire forts qui favorisent la socialisation des consommateurs ».

Nous savons désormais qu'Internet est un espace où la réputation des entreprises de services est évaluée et que les données en ligne ont une influence sur le processus de prise de décision en matière de réservations. Il a désormais détrôné tous les autres modes de recherche et d'information sur les hôtels. Les organisations doivent donc tout spécialement soigner leur présence en ligne et désormais ne plus considérer Internet comme une banale vitrine, mais bien au contraire comme un outil de vente réel et à part entière. Il faut aller chercher le client là où il est, en l'occurrence de plus en plus sur les réseaux sociaux et autres sites collaboratifs. Paquerot et Alli (2011), indiquent les nombreux avantages de cette diffusion pour les clients, groupes hôteliers, franchiseurs, franchisés et réseaux de distribution.

## 2.2 Nos questions sur les pratiques managériales d'E-réputation

Nous souhaitons à terme mieux appréhender les questions suivantes : Qui gère l'E-réputation dans l'entreprise et de quelle manière ? Quelles perceptions ont ces gestionnaires de leur fonction ? Quels objectifs visent-ils ?

## 2.3. Choix méthodologiques

Notre analyse sera discursive. Nous souhaitons vérifier l'utilisation et le sens que recouvrent les différents discours des gestionnaires d'e-réputation. Des entretiens semi-directifs auprès de gestionnaires d'e-réputation en hôtellerie ont été menés. Nos critères consistaient à interroger les personnes réellement en charge de la réputation électronique des entreprises hôtelières, que ce terme soit présent ou non dans l'intitulé de leur poste. Nous avons donc approché différentes entreprises hôtelières en demandant de nous rapprocher des personnes réellement en charge de l'e-réputation. Nous avons donc ainsi été conduits à interviewer plusieurs personnes : des community managers, e-commerce managers mais également des directeurs d'hôtels et directeurs d'hébergement et des consultants remplissant cette fonction. La durée des entretiens a été comprise entre 35 à 50 minutes. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. La saturation théorique est intervenue après 17 entretiens, les éléments collectés n'apportant aucun éclairage supplémentaire à la conceptualisation du phénomène étudié.

Nous avons choisi de nous intéresser à des catégories d'établissements différentes, les établissements retenus vont des 3 étoiles au Palace. L'ensemble des établissements est situé à Paris. Nous avons donc par rapport au parc hôtelier français une surreprésentation de la catégorie moyenne et haut de gamme assumée. Nous justifions notre choix en raison d'une présence plus forte de ces catégories sur les réseaux sociaux et d'une capacité à attirer une clientèle internationale.

Nous décrivons les caractéristiques de l'échantillon étudié dans la table 1 ci-après.

Table 1 : Composition de l'échantillon

<p>N = 17 Répartition par sexe <b>Homme</b> = 10 <b>Femme</b> = 7</p>	<p><b>Taille des établissements</b> Moins de 100 chambres N = 5 100 à moins de 200 chambres N = 5 200 à 500 chambres N = 5 Plus de 500 chambres N = 2</p>
<p><b>Répartition par fonctions</b> Consultants N = 3</p>	<p><b>Répartition par catégorie d'hôtels</b> N = 17</p>

Fonction exclusive de gestion d'e-réputation : N = 9	3 étoiles N = 5, 4 étoiles N = 5,
Fonction intégrée dans un autre poste (directeur d'hôtel, directeur d'hébergement...) N = 5	5 étoiles N = 5, Palace N = 2

#### 2.4 Traitement et analyse des données

Nous avons choisi Alceste, pour (Analyse du Lexique Cooccurent Établi par Segmentation(s) du Texte Étudié) cherche avant tout à « rendre compte de l'organisation interne d'un discours plutôt que rendre compte de différences statistiques entre les divers textes d'un corpus » (Reinert). Ce logiciel est donc plus pensé dans une logique d'analyse du discours que dans une logique de statistique lexicale, ce qui est l'objet de notre étude. L'objectif est de quantifier un texte pour en extraire les structures signifiantes les plus fortes, afin de dégager l'information essentielle contenue dans les données textuelles. Les recherches ont montré que ces structures sont étroitement liées à la distribution des mots dans un texte et que cette distribution se fait rarement au hasard. Décrire, classer, assimiler, synthétiser automatiquement un texte, tel est l'intérêt présent du logiciel Alceste.

Afin de traiter le corpus, Alceste effectue une première analyse du vocabulaire, et constitue le dictionnaire des mots de ce corpus avec leur racine et leur fréquence. Ensuite, il découpe le texte en segments homogènes contenant un nombre suffisant de mots, et procède alors à une classification de ces segments en repérant les oppositions les plus fortes. Cette méthode permet d'extraire des classes de sens, constituées par les mots et les phrases les plus significatifs, les classes obtenues représentent les idées et les thèmes dominants du corpus. Les résultats sont triés selon leur pertinence, accompagnés de nombreuses représentation graphiques.

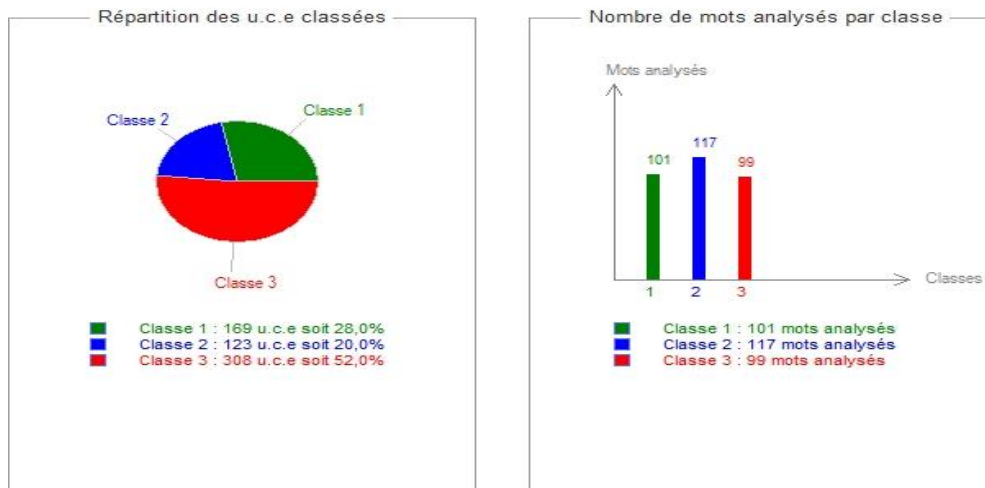
Le corpus constitué a donc été analysé à l'aide du logiciel Alceste en utilisant un paramétrage standard, dans lequel les valeurs des paramètres sont prédéfinies en fonction de la taille du corpus. Alceste, après avoir découpé le corpus en unités textuelles, effectue deux classifications successives sur ces unités en faisant varier légèrement leur taille. La double classification permet d'assurer une stabilité en écartant tout biais dû au découpage des unités textuelles. Nous avons alors obtenu une classification hiérarchique descendante mettant en évidence trois univers sémantiques que nous allons analyser maintenant.

### 2.5. Les classes identifiées mettent en évidence trois univers sémantiques

Trois classes ou univers sémantiques ont été dégagées. 89 % des unités de contextes élémentaires (UCE) ont été réparties en classes stables comme le montre l'arbre de classification du tableau 2.

Le carré des spécificités nous indique que la classe 1 représente 28 % des unités textuelles classées, soit 69 unités textuelles. Elle est caractérisée par des formes telles que « logiciel », « distribution », « veille ». La classe 2 représente 20 % des unités textuelles classées, soit 41 unités textuelles. Elle est caractérisée par les formes « communication », « fonction », « communauté ». Enfin, la classe 3 représente plus de la moitié des unités de contextes élémentaires avec 52 %. Ses formes significatives sont « commentaire », « répondre », « client ».

Table 2 : Répartition des unités contextuelles élémentaires et nombre de mots analysés par classe



La présence significative de mots marqués par un Khi2 et un effectif élevé, l'absence d'autres, les concordances et proximité nous ont permis de travailler autour de trois typologies que nous synthétisons dans le troisième tableau.

Table 3 : synthèse des trois classes dégagées par Alceste

<b>Classes</b>	<b>1 Vision technicienne</b>	<b>2 Vision sociale</b>	<b>3 Vision évaluative</b>
% des UCE	28	20	52
Activités principales	Référencement	Gestion de la relation	Réponses aux commentaires clients
Objectifs	Accentuer la présence sur le net	Fédérer une communauté	Prouver la constance de qualité du produit Optimiser le chiffre d'affaires
Départements concernés	Externalisation Consultant	Département commercial	Direction Générale Département Hébergement
Variables mercatiques impactées	Distribution	Communication	Produit et Prix
Comportement de réponse de l'entreprise	Proactive/Réactive	Proactive	Réactive
Catégories d'hôtels concernés	Non significatif	4 étoiles et Palace	3 et 5 étoiles
Taille des établissements concernés	Toute taille	200 à 500 chambres	Moins de 100 chambres + de 500 chambres

A l'aide de ces éléments, nous proposons une analyse des différents profils de gestionnaire d'e-réputation.

Notre analyse discursive met en évidence un vocabulaire utilisé souvent identique ou proche mais n'ayant pas les mêmes significations, ne reposant pas sur les mêmes valeurs suivant les fonctions des individus.



### **2.5.1. L'univers sémantique des outils informatiques et de la distribution de la classe 1**

Nous observons la présence marquée des termes « logiciel », « distribution », « veille » qui renvoient à une stratégie de commercialisation. Cette classe correspond plus particulièrement aux consultants et concerne les établissements de la catégorie 4 et 5 étoiles de taille moyenne.

Nous allons illustrer cette classe par quelques verbatim qui vont éclairer les activités de veille informationnelle et la volonté de privilégier des canaux de distribution directs ne nécessitant aucune commission.

Comme l'indique le Consultant 1, *« l'Hôtellerie a déjà vécu une première révolution il y a une dizaine d'années à peu près quand les agences de voyage et les Tours Opérateurs ont perdu du poids à cause d'internet et ont été remplacés par des distributeurs de grande renommée. Aujourd'hui les hôteliers commencent de plus en plus à vendre en direct avec leur sites officiels, cela veut donc dire que sur le marché de l'hôtellerie, il y avait une logique où les hôteliers pensaient qu'ils étaient dépendants des autres pour commercialiser leur hôtel alors qu'aujourd'hui ils s'aperçoivent qu'internet est en train de leur redonner du pouvoir, d'avoir l'opportunité justement de faire connaître leur marque au plus grand nombre sans pour autant répondre aux deux domaines influents, des tours opérateurs et des guides ». Aujourd'hui, c'est ce qui se profile ».*

Le travail du gestionnaire comporte plusieurs tâches comme le confirme le gestionnaire 5 *« Il y a principalement l'optimisation de notre site propre, pour les hôtels dont je m'occupe. Et ensuite il y a le relationnel avec les autres vendeurs sur Internet avec qui nous avons des partenariats ».*

La stratégie adoptée mise en évidence dans la classe 1 s'oriente donc vers un meilleur référencement et un renforcement de la présence sur le net.

### **2.5.2 L'univers sémantique des médias sociaux et de la communication de la classe 2**

Ce second univers sémantique est celui de la socialité et du management communautaire. Les termes « communication », « fonction », « communauté » très présents renvoient à une stratégie marketing proactive permettant d'animer et gérer une communauté. Cette classe correspond plus particulièrement aux gestionnaires exerçant dans un département marketing et concernant les établissements haut de gamme de la catégorie 4 étoiles et palaces de 200 à 500 chambres.

La fonction est perçue comme une réponse à l'évolution du comportement du client sur internet comme le mentionne le gestionnaire 4. *« La valeur ajoutée*

*consiste à connaître comment fonctionnent les êtres humains dans la sphère virtuelle. Beaucoup de gens se disent c'est facile, mais ils ne savent pas ce qu'est une communauté, il faut l'identifier et réussir à la faire émerger ».*

La fonction est également considérée comme une interface, « *le Community Manager sera le réel interlocuteur entre le client et tous les stratèges de l'entreprise, ce sera le pivot entre l'entreprise et les clients et les autres parties prenantes. Son rôle va être étendu avec beaucoup de responsabilités* ». souligne le gestionnaire 14,

Son rôle est complexe et de nombreux gestionnaires regrettent que cette fonction soit assurée par des stagiaires ou des collaborateurs en plus de leur fonction de base. Ils déplorent le manque d'accompagnement lors de prise de fonction et la difficulté à inscrire leur travail dans la durée. Comme l'indique le gestionnaire 17, « *certains hôteliers font le choix de confier cette mission à des stagiaires ou à des employés de l'hôtel déjà surchargés par d'autres missions. Pourtant gérer l'e-réputation, ça ne s'improvise pas* ».

Effectivement, la charge de travail des professionnels déjà pris par d'autres missions s'alourdit. Le gestionnaire 15 est inquiet, « *Le temps manque, c'est très difficile, cette fonction s'est surajoutée à mon travail* ». Le gestionnaire 7 évoque, quant à lui, les risques liés au manque d'investissement de certaines entreprises dans cette nouvelle fonction. « *Les premiers mois on découvre les communautés on identifie les plus influentes. A partir du second semestre, on devient opérationnel et plus efficace. Reprendre un nouveau stagiaire, c'est repartir à la case départ. C'est difficile d'écrire tout ce qu'il y a à faire dans des chartes d'utilisation, une partie est subtile et propre à la personne. Il y a une forme de déperdition. C'est aussi dévaloriser la fonction et ne pas chercher à comprendre l'impact des médias sociaux* ».

Le gestionnaire d'e-réputation est pleinement conscient de l'impact qu'il peut avoir sur l'image de l'entreprise. La très forte réactivité qui est demandée, l'instantanéité, la viralité le mettent quelquefois en première ligne et posent problème au gestionnaire 3. « *Le gestionnaire, il doit transmettre la vision stratégique de l'entreprise, il manque pourtant de contrôle. Il doit aussi répondre spontanément aux interlocuteurs en ligne, il doit être réactif et dans les faits, il prend des risques pour lui-même et pour l'entreprise* ».

Les gestionnaires de communauté sont donc des producteurs de contenus avec une expertise particulière. « *Nous sommes là pour mettre en œuvre des stratégies participatives avec les internautes* ». déclare le gestionnaire 9. La différence avec le contenu traditionnel est mise en avant par le gestionnaire 8, « *Je dispose de plus d'outils pour transmettre notre message : images, vidéos, publi-reportages,*

*moteur de recherche personnalisé et d'autres outils encore qui renforcent la puissance de notre marque* ». La classe 2 s'oriente donc vers la volonté de définir une stratégie digitale et une fédération d'une communauté.

### **2.5.3. L'univers sémantique de l'évaluation de la qualité et du prix de la classe 3**

Ce dernier univers sémantique est celui de la réponse apportée au client et à la surveillance du niveau de qualité. Les termes « commentaire », « répondre », « client », « prix » très présents renvoient à une stratégie marketing réactive basée sur l'avis du consommateur et la recherche de performance économique. Cette classe correspond plus particulièrement aux directeurs d'hôtels et responsables de département opérationnel (hébergement) et concernent les établissements de la catégorie 3 et 5 étoiles, de petites ou très grande capacité (moins de 100 chambres, plus de 500).

Dans cette classe, la dimension tarifaire constitue une part importante du travail, comme le révèle le gestionnaire 11 « Mon travail journalier va dépendre des différentes actions mises en place, que ce soit par le marketing ou par le Revenu management. Je réalise des actions d'entretien, comme on dit, pour vérifier que les informations soient toujours les bonnes partout, pour qu'on donne une information claire, concise et alignée sur tous les sites sur lesquels on apparaît. Donc si vous voulez, il y a pas mal de vérifications de la présence et de l'image qui est projetée des hôtels ».

Les commentaires occupent une place très importante dans la classe 3. Un gestionnaire d'une grande chaîne explique que rien n'est laissé au hasard. Un lien direct est établi entre commentaires clients et qualité. Contrôler ce qui est dit sur son établissement peut aussi servir à accompagner le management des équipes et renforcer la motivation.

C'est ce que relate le gestionnaire 7, « *Dans l'hôtellerie, tout est possible, c'est très difficile d'avoir une qualité constante, surveiller les commentaires clients permet d'améliorer nos process et de motiver nos équipes, on s'en sert* ».

Pour autant, la marge de manœuvre pour répondre spontanément aux clients semble étroite pour le gestionnaire 14, « *Vu qu'on est une grosse chaîne, on a des guide lines très précis qui nous disent dans quel cas il faut répondre et comment, quel contenu, quel ton. Même si je personnalise le message* ».

Beaucoup de répondants, toute catégorie et taille d'hôtels confondues, expriment des doutes concernant la fiabilité des avis. « *Derrière on fait nos recherches, on arrive à savoir quels sont les clients, parce que ça peut aussi arriver, des commentaires négatifs de la part des concurrents* » indique le gestionnaire 17.

Retirer un faux commentaire est globalement perçu comme très difficile, le gestionnaire 12 relate son expérience. « *C'est compliqué, il faut apporter des preuves, si c'est un client qui n'a jamais séjourné chez nous et s'il y a violation des règles, là on peut réussir à le faire retirer mais on ne peut pas tous les faire retirer non plus... On va dire sur les quelques demandes que j'ai faites, j'ai pu réussir à faire retirer un commentaire mais j'ai dû beaucoup insister en disant que les clients n'étaient jamais venus chez nous en envoyant des copies de rapports* ».

Cette focalisation sur la réponse aux commentaires clients au détriment d'une politique de gestion de communautés est vivement critiquée par les consultants. "Centrer son attention sur les commentaires clients alors qu'ils ne représentent que 10 % de ce qui est dit sur leurs établissements, ne va pas dans le sens d'une réelle politique de gestion de l'e-réputation" conclut le consultant 1.

## **Conclusion**

Définir la fonction de gestionnaires d'e-réputation peut permettre d'avoir une vision plus approfondie des différentes manières dont les organisations réagissent et s'adaptent à l'évolution numérique.

Nous sommes conscients que cette étude exploratoire comporte des limites. Il paraît difficile de généraliser les résultats de cette étude exploratoire en raison principalement d'un manque de validité externe dû à la faiblesse de l'échantillon. Cette étude qualitative est un premier travail. Les contours de la fonction de gestionnaire d'e-réputation et sa légitimité institutionnelle méritent un approfondissement.

Le périmètre des classes dégagées a mis en lumière différentes stratégies des établissements et une hétérogénéité des pratiques réelles vécues par les gestionnaires d'e-réputation. Différents thèmes pourraient représenter autant de voies de recherche possibles. Nous en suggérons quelques-uns.

Il serait intéressant par exemple de faire le lien entre la stratégie voulue par la Direction et l'implémentation de cette même stratégie sur le terrain. Ainsi, des regards croisés de Directeurs Généraux et de gestionnaires d'e-réputation pourraient éclairer la distance possible entre décisions managériales et implémentations des politiques voulues.

La phase de recrutement nous semble essentielle. Il serait donc intéressant de pouvoir travailler à partir de profils de postes. L'analyse des savoir-faire et des connaissances définies par les entreprises, le niveau de formation ou d'expérience, le type de contrat, les capacités requises relationnelles, rédactionnelles,

technologiques intellectuelles... sont autant de facteurs qui éclaireraient le type de gestion voulue par l'entreprise.

A contrario, la perception du gestionnaire serait intéressante à recueillir afin d'analyser la relation entre emploi espéré et emploi vécu.

Enfin, connaître comment des directeurs d'hébergement par exemple peuvent intégrer dans leurs tâches traditionnelles une nouvelle fonction mettrait en lumière l'accompagnement de l'entreprise et pourrait permettre de mesurer en quoi la prise en compte de l'e-réputation change sa représentation du métier initial et en quoi elle modifie le management des équipes.

La prise en compte de l'âge pourrait être une piste. L'effet de génération serait à l'étude. Les liens entre satisfaction, implication, engagement, intention de rester pourraient être mis en relation.

Enfin, il nous est apparu que la formation continue pourrait être intéressante à observer. Ainsi, plusieurs études de cas prenant pour base la construction des politiques de formation de groupes pourrait révéler « les bonnes pratiques » en la matière.

Une étude complémentaire longitudinale pourrait être menée auprès d'autres parties prenantes : collaborateurs, clients, actionnaires, fournisseurs...

L'augmentation des ventes directes par la création de communautés pourrait être mesurée. Quelques études de cas concernant la façon dont les organisations gèrent leur communauté nous semblent pouvoir être riche d'enseignements.

La capacité à influencer sur le net, à trouver des alliés, des ambassadeurs, afin de mieux résister aux crises pourrait être analysée. De même que, l'influence de l'e-réputation sur l'attraction du personnel notamment dans des secteurs en tension où la pénurie de main-d'œuvre se fait sentir comme c'est le cas pour l'hôtellerie.

Nous avons constaté que parler à une communauté nécessite des codes particuliers. Nous proposons donc une étude lexicale partant d'une analyse netographe.

Nous le constatons, le thème est riche. Il fait émerger des enjeux culturels, organisationnels et procéduraux qui donneront sans nul doute lieu à de futures recherches de notre part.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Citations non référencées en biblio (Boistel, Freeman, Cyert & March, Bromley, Dowling 2002

Peretti, J.M. (2004). Ressources Humaines, 9ème édition, Vuibert. Heller, J. (1980). Criteria for selecting an international manager. *Personnel*, 57(3), 47-55

- Arnone, L et Decrop, A. (2011), Building a brand community: the case of Lookea's holiday Clubs, *Decisions Marketing*, oct-dec2011, Issue 64, p35-46,
- Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.  
<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney.%201991.pdf>
- Bloch, O. et Von Wartburg, W. (1968), *Dictionnaire étymologique de la langue française* Presses universitaires de France, cinquième édition revue et augmentée
- Boistel, P. (2007), « Le management de la réputation chez Sernam : application du Modèle IPS », *Revue Management et avenir*, 3, 13, p. 9-25
- Boistel, P. (2008), « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Revue Management et Avenir*, 3, 17, p. 11-27.
- Buisson, M-L. (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? *Revue Management & avenir*, 2005-4, N° 6, p 147-164  
<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-4-page-147.html>
- Cova, B. et Pace, S. (2006), Brand Community of Convenience Products: New Forms of Customer Empowerment: The Case of my Nutella the Community, *European Journal of Marketing*, 40, 9/10, 1087-1105
- Dellarocas, C. (2003), The digitization of word-of-mouth: Promise and challenges of inline feedback mechanisms, *Management Science*, 49, p.1407-1424  
<http://ccs.mit.edu/dell/digitization%20of%20word-of-mouth.pdf>
- Donnadieu, G et Denimal, P. (1993), *Classification, qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Editions Liaisons.
- Dowling, G. (2006), How Good Corporate Reputations Create Corporate Value. *Corporate Reputation Review*, Summer2006, Vol. 9 Issue 2, p. 134-143
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (1993), *Market Études et recherches en Marketing*, Fondements Méthodes, Paris, Nathan
- Fillias, E, Villeneuve, A. (2010), *E-réputation Stratégie d'influence sur Internet*, Paris, Editions Ellipses
- Fombrun, C.J. (1996), Reputation: realizing value from the corporate image, *Harvard Business School Press*, Boston.
- Fombrun ,C.J. et Rindova, V. (1996), Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations, Research paper, New York University, *Stern School of Business*.
- Goze-Bardin, I. (2008), Le scenario prospectif, outil d'exploration de l'intention stratégique ? *Revue Management & Avenir* 2008/3, n° 17, p. 298-318  
[www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-298.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-298.htm).
- Hybels, R.C. (1995), On legitimacy, legitimation and organizations: a critical review and integrative theoretical model, *Academy of Management*, Mississippi State, p.241-250.

Lin, H-F. (2007), The Role of Online and Offline Features in Sustaining Virtual Communities: an Empirical Study, *Internet Research*, 17, 2, 119-138

Mitchel, R.K. et Agle, B.A. (1997), Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization, *International Association for Business and Society*, Proceedings: 365-370, Destin Florida, March, 1997

Auteur. (2011), «Pratiques managériales et réputation en hôtellerie », *3ème journée de recherche et d'échanges en management du tourisme*, 10 juin 2011, Disneyland Paris

Paquerot, M., Queffelec, A., Sueur, I. et Biot-Paquerot, G. (2011), L'e-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie ? *Revue Management et Avenir*, n°39, septembre 2011.

Reguer, D. (2011), *E-réputation - Manager la réputation à l'heure du digital*, Paris, Editions Dunod

Roberts, P.W, Dowling, G.R. (1997), The value of a firm's corporate reputation: how reputation helps attain and sustain superior profitability, *Corporate Reputation Review*, 72-6

Rolland, J-M. (2010), Thèse "Analyse systémique des tendances e-comportementales induites par les technologies de l'information et de la communication en management à distance »,

[http://quoniam.info/competitiveintelligence/PDF/PhDs\\_Guidance/PhD\\_Jean\\_Michel\\_ROLLAND.pdf](http://quoniam.info/competitiveintelligence/PDF/PhDs_Guidance/PhD_Jean_Michel_ROLLAND.pdf)

Scott, W.R. (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Scott, S.G et Lane, V.R. (2000), A stakeholder approach to organizational identity, *Academy of Management Review*, Vol.25, n°1, p.43-62.

Suchman, S.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, p.571-610.

## GRH et mutations de l'entreprise Algérienne

**Abdelatif Kerzabi**

Professeur en Management  
Université de Tlemcen (ALGERIE)

**Djazila Brikci**

Maître de Conférences B  
Université de Saida (ALGERIE)

### **Introduction**

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

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

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

Les historiens de l'entreprise et notamment ceux qui se sont penchés sur la GRH comme une dynamique nouvelle qui caractérise l'entreprise moderne,



s'interdisent l'accès aux enjeux derrière l'avènement et la généralisation de l'expression. Nous pensons que la compréhension de l'entreprise moderne mérite que l'on s'affranchisse des représentations préétablies (Gendron, 2009) pour déconstruire et révéler les enjeux des définitions qui entourent l'entreprise.

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

### 1. Les mutations de la GRH

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

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

Tableau 1 : Caractéristiques des modèles

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

Depuis la grande crise des années 30, les économies du Nord semblent avoir trouvé une nouvelle vitalité. Les années 50 et 60 dévoilent des taux de croissance du produit, de la productivité et de la consommation sans précédent. La montée en puissance du régime de croissance intensive au cours de cette période a été alimentée par un affinement croissant de la division du travail et un niveau important de formation brute de capital fixe (FBCF). « Le gigantisme des grandes usines, écrit André Gorz (1997), des grandes administrations propres au fordisme, l'organisation centralisée, hiérarchisée, rigide des tâches parcellisées, compartimentées, coordonnées par une pléthore d'officiers et de sous-officiers de la production rendait les entreprises extrêmement vulnérables ». La production de masse et en grandes séries perd son efficacité originelle et le taylorisme est vivement contesté lors de la crise sociale de mai 1968. Les grèves se multiplient à la fin des années 60 et dans les années 70. Les années 80 et la révolution conservatrice, initiée par l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher en Grande-Bretagne en 1979 et de Ronald Reagan aux Etats-Unis en 1980, vont véritablement marquer une rupture idéologique, politique et économique par rapport aux préceptes keynésiens et à l'état providence des Trente Glorieuses.

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

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

autonomisée de la sphère productive au cours des années 80 et 90 si bien que la finance devient une nouvelle sphère de pouvoir et constitue le coeur du pouvoir (A. Hardt et Negri, 2000), rejetant à sa périphérie le pouvoir de la sphère productive.

Il s'agit de penser un modèle économique destiné à remplacer le « fordisme » par une nouvelle articulation cohérente des normes de production et de consommation. De la même manière que le fordisme se basait sur le modèle américain et sa grande industrie, de nouveaux contextes empiriques émergent. Un nouveau paradigme industriel émerge, il est plus décentralisé et plus innovateur. Ce nouveau paradigme, apparaît alors comme un « basculement de centralité », du segment de la grande industrie à celui de la petite entreprise innovatrice et dynamique. Certains diront même qu'il y aurait une sorte de retour des traditions artisanales et de leurs institutions.

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

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

L'informatisation de l'économie a conféré à l'entreprise contemporaine une toute autre structure. La production des biens étant automatisée, les effectifs qui lui sont consacrés ont fondu. Les produits sont devenus des assemblages de biens et de

services et l'emploi est majoritairement consacré d'une part à la conception des produits, d'autre part aux services qu'ils comportent.

## **2. L'Etat entrepreneur en Algérie**

En Algérie, les années 70 sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construire à long terme une économie autocentrée basée sur l'industrie lourde. Posséder une industrie nationale est en effet un enjeu d'indépendance économique et politique (Bellal, 2011). Loin d'être un modèle proprement algérien (Madoui et Gillet, 2005) découlant d'une réalité socio-historique interne, ce modèle est élaboré à partir des travaux de F. Perroux (1963) et de G. Destanne de Bernis (1971). C'est à l'entreprise publique de réaliser la politique de l'Etat.

Les orientations doctrinales du modèle de développement sont formulées dans le plan triennal. Ils traduisent une volonté certaine de la puissance publique à prendre en charge le développement économique en instrumentalisant l'entreprise publique. C'est ainsi que furent créées des sociétés nationales dans toutes les branches économiques. Cependant, ces entreprises «voient le jour sans qu'une conception d'ensemble de leurs structures ni que la nature de leurs rapports avec l'Etat aient fait, au préalable, l'objet d'une définition quelconque»<sup>54</sup>. Le débat sur l'entreprise ne s'engage qu'à partir de 1970. Plusieurs propositions ont été avancées, le modèle qui en résulte en sera une synthèse qui tente d'homogénéiser les différentes formes d'organisation sous forme d'organisation socialiste des entreprises. Cette nouvelle organisation est motivée par :

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

La gestion des ressources humaines était l'équivalent de ce qu'on appelle aujourd'hui la responsabilité sociale des entreprises avec toutefois, la prédominance de la fonction sociale au détriment de la rentabilité financière. L'organisation et la discipline du travail étaient reléguées en arrière plan ce qui ne manque pas de démobiliser les collectifs de travail devant l'acte productif. Il n'est pas nécessaire de travailler plus pour gagner plus et accéder aux biens et services

---

<sup>54</sup> M. Boussoumah, « L'entreprise socialiste en Algérie », Op Cit, p311

sur le marché. La coopérative créée au sein même de l'entreprise fournit tout ce dont a besoin le travailleur (téléviseur, réfrigérateur, café, sucre...etc.). Les lois sociales (sécurité de l'emploi, surqualification, droits sociaux dans les entreprises, participation des travailleurs . . .), écrivait Chikhi (1989), finiront par apparaître comme en rupture avec les règles économiques imposées par l'accumulation de type capitaliste. Le travailleur au lieu d'investir dans un effort de production, investit dans les relations sociales. Il est plus utile d'avoir une bonne relation avec son supérieur que d'investir dans une compétence. Aussi, le manager de l'entreprise (Madoui et Gillet, 2005), « met tout son énergie à développer l'entreprise non pas dans un souci de rationalisation de l'organisation du travail, mais dans l'objectif d'asseoir son pouvoir et d'élargir ses réseaux clientélistes».

### **2.1. La gestion participative :**

L'entreprise socialiste est construite en opposition par rapport à l'entreprise capitaliste où « le travail est une marchandise appréciée diversement au grés de l'offre et de la demande, en fonction exclusive des intérêts circonstanciels du patronat »<sup>55</sup>. Le législateur définit l'entreprise socialiste comme une négation de l'entreprise capitaliste. L'appropriation des biens par l'État lui confère la possibilité d'intégrer les travailleurs dans sa gestion. L'entreprise socialiste est un lieu où les rapports sociaux capitalistes sont remis en cause. Le travailleur n'est plus séparé de ses moyens de production, il est producteur gestionnaire.

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

- L'association des travailleurs à la gestion
- L'exercice du droit syndical

---

<sup>55</sup> Charte de l'organisation socialiste des entreprises

-La prise en charge des problèmes liés au patrimoine des entreprises, à l'amortissement et à l'affectation des fonds des entreprises.

L'adoption du projet dont la réflexion a commencé en 1969 n'a lieu qu'en novembre 1971. L'avènement de cette réforme en 1971 unifia les statuts de l'entreprise étatique en la qualifiant de principal agent de réalisation des objectifs de développement planifié et l'échelon de base de la planification. La gestion est confiée au directeur assisté d'un conseil de direction. Les travailleurs sont associés à la gestion par le biais de l'assemblée des travailleurs. La charte de l'organisation socialiste des entreprises fait de cette association une forme de gestion participative loin de tout conflit « Il ne saurait ainsi surgir des conflits fondamentaux entre elle (la direction de l'entreprise) et les collectifs des travailleurs dès lors qu'ils œuvrent ensemble vers le même objectif »<sup>56</sup>.

## **2.2.Réalité de la gestion participative :**

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

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

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

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

Il est bien évident que dans la réalité les choses se déroulent autrement. Le manque d'expérience des travailleurs dans la gestion et la rétention de l'information par les gestionnaires de l'entreprise ont souvent été à l'origine de

---

<sup>56</sup> Charte de l'organisation socialiste des entreprises

conflits ce qui a attiré la foudre de l'organe central du syndicat des travailleurs<sup>57</sup>. Aussi, cette forme de participation donne l'occasion aux travailleurs de faire valoir leurs revendications sociales.

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

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

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

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

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

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

---

<sup>57</sup> « Lettre ouverte aux gestionnaires », Révolution et Travail du 01/06/1980

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

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

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

- Centralisation des investissements et des ressources financières.
- Décentralisation de la gestion courante, avec responsabilisation du gestionnaire.

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



### 3. La séparation des entreprises de l'Etat

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

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

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

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

1. Une plus grande flexibilité dans l'emploi et la gestion de la force de travail dans l'entreprise.
2. La création de mécanismes et d'institutions de prise en charge des travailleurs licenciés pour des raisons économiques.

3. Le transfert du pouvoir de décision en matière de Gestion des Ressources Humaines (recrutement, discipline, hiérarchie des emplois, conditions de travail, rémunération...) des structures de l'Etat vers l'entreprise.

4. La formalisation par voie conventionnelle des conditions d'emploi et de travail, permettant aux partenaires sociaux de l'entreprise d'élaborer leurs règles de Gestion des Ressources Humaines.

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

La déclinaison de ce dispositif juridique au niveau de l'entreprise est jugée peu satisfaisante dans la mesure où les contrats et les conventions reprennent encore souvent les dispositions réglementaires du S.G.T. A cela s'ajoute la superposition au cadre de négociation et de dialogue en Entreprise celui de la Tripartite, (cadre regroupant : le Gouvernement, le Patronat et le Syndicat) qui tend à se substituer au dialogue plus décentralisé, pour énoncer des orientations et des décisions concernant le monde du travail. Ce qui est, en quelque sorte, un mouvement contraire à celui voulu par la nouvelle législation du travail et porte donc des germes de « déresponsabilisation » des partenaires concernés.

#### **4. La privatisation des entreprises publiques : Le passage à la PME**

C'est à partir des années 1990 et sous la houlette des institutions internationales (FMI et Banque Mondiale) que l'Algérie s'engage dans un vaste processus de privatisation. Le mot d'ordre est au « moins d'Etat » dans les secteurs économiques. L'intervention de l'État (Hafsi, 2012), « au lieu de susciter le mouvement et la dynamique qui font le progrès économique, bloque tout. Dans le processus de création de richesse, il y a bien entendu des anomalies qui apparaissent ». Cependant, ce retrait de l'Etat fut accompagné par des mesures telles que la compression des effectifs, l'institution de l'assurance chômage, le

recentrage des entreprises publiques sur leurs métiers de base avec son corollaire de délestage d'activités accessoires. La gestion des ressources humaines devait accorder un intérêt particulier (compétitivité oblige, liée à la concurrence naissante se développant un peu plus chaque jour), à la détermination d'effectifs normatifs et à un suivi pointilleux de la gestion maîtrisée des salaires.

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

Aujourd'hui, les PME constituent l'essentiel du tissu économique en Algérie. Dans cette catégorie d'entreprises, la Gestion des Ressources Humaines est limitée au minimum administratif indispensable : pointage des présences et des heures travaillées, élaboration régulière de la paie, déclarations obligatoires aux organismes sociaux, traitement des départs. La gestion de l'emploi est assurée au jour le jour ; il n'existe pas de procédure de recrutement, encore moins une politique de formation, de rémunération ou de gestion des carrières. La précarité de l'emploi y est fort développée, les conditions de travail et de sécurité le plus souvent limitées au strict minimum légal. Ces pratiques de GRH, ou plutôt d'administration du personnel sont assurées, sous la direction du Chef d'entreprise, et s'appuient, comme dans le secteur informel, sur un management des hommes de nature paternaliste, autoritaire et centralisateur.

## **5. Gestion des ressources humaines et réseaux relationnels**

L'usine n'est pas le centre de création de la richesse. Elle est un lieu de sa répartition. L'usine au lieu de produire de la richesse, est sollicitée pour répartir une richesse produite ailleurs. Presque l'ensemble des inputs sont importés. Au niveau des relations sociales, la promotion ne se fait pas sur la base de

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

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

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

### **Conclusion**

La fonction RH en Algérie aura été, tout au long de son parcours historique notamment au niveau du secteur public, marquée par les choix politiques, économiques et sociaux décidés par l'Etat. De la phase de reconstruction des

années 60, elle est passée à celle de l'organisation du développement des années 70, puis à celle de mise en place des outils et systèmes de gestion nationaux du début des années 80, à la mise en œuvre de l'autonomie de gestion et du droit conventionnel des années 90 et enfin à celle, en cours, du management du changement. A chacune de ces phases, la fonction a essayé de s'adapter pour répondre à une sollicitation externe. Mais, si l'on y regarde bien, en dehors de la deuxième phase qui a vu son action s'ordonner autour d'un axe stratégique (« soutenir le développement »), dans les trois autres phases, la fonction a plus subi qu'elle n'a agi, alors qu'elle est tenue à l'heure actuelle de s'adapter pour conduire, dans sa sphère de compétences, les changements nécessaires au nouvel environnement de l'Entreprise. Elle est restée ce que le management dans l'Entreprise et plus particulièrement le manager principal a bien voulu en faire. Ce qu'on a voulu en faire se retrouve dans l'organisation de la fonction Gestion des Ressources Humaines. Si, dans la majorité des cas (des entreprises publiques), la fonction est érigée en direction autonome, on lui associe encore trop souvent d'autres fonctions (approvisionnements, moyens, affaires générales, finances, etc.) dont le moins qu'on puisse dire est qu'elles la phagocytent. Ce qu'on a voulu en faire se retrouve aussi dans le statut et le caractère stratégique qu'on lui accorde par rapport à la fonction technique de production et à un moindre degré, par rapport à la fonction finances placée au même niveau.

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

### Références

- BOUSSOUMAH M.(1982), « L'entreprise socialiste en Algérie » OPU, Alger.
- CHEBBI R. (2005) " Evolution de la Fonction RH en Tunisie : entre contraintes et défis » in « Evolution de la fonction Ressources Humaines en Euroméditerranée » Dir DUFOUR L., et GOLLI A. ARFORGHE
- CHIKHI S., (1989). « L'ouvrier, la vie et le prince ou la modernité introuvable, » in EL-KENZ A., dir., L'Algérie et la modernité. Dakar: CODESRIA, 178-212.
- CHIKHI S. (1995), « Question Ouvrière et Rapports Sociaux En Algérie », Review Fernand Braudel Center, Vol. 18, No. 3 pp. 487-529
- DEMSETZ H. (1998), « L'économie de la firme : Sept commentaires critiques », Editions EMS, Caen.
- DIETRICH A. (2005), PIGEYRE F., « La gestion des ressources humaines », La Découverte, Coll. Repères.
- GENDRON C. (2009), « L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque? », Les cahiers de la CRSDD, collection recherche, Université de Montréal n° 01.
- GORZ A. (1988), « Métamorphoses du travail, Quête de sens », Galilée.
- GORZ A. (1997), « Misères du présent, richesses du possible », Editions Galilée.
- LAMIRI A. (2012), « Le développement des ressources humaines en Algérie : un chantier vital pour mettre l'économie sur le chemin de la croissance », in « "Livre blanc" sur l'entreprise algérienne », Juin.
- HAFSI T. (2012), «L'Etatisme économique est l'ennemi de la prospérité», in « "Livre blanc" sur l'entreprise algérienne », Juin.
- HARDT M., NEGRI A. (2000), « Empire », Paris, Exils.
- HENNI A. (1990), « Le cheikh et le patron : Usages de la modernité dans la reproduction de la tradition », n° spécial Peuples méditerranéens n° 52-53, Vers l'Etat Islamique?, Juillet-décembre, pp. 219-232
- MATMATI M., « La Gestion des Ressources Humaines au Maghreb : Etat des lieux et Perspectives »,
- MEDA D. (1995), « Le travail, une valeur en voie de disparition », Alto Aubier.
- MEZIANE, M. (2005) " L'évolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie ", ALGRH
- MUSETTE M S., HAMOUDA N E et ISLI M A., (2003), « Marché du travail et emploi en Algérie, éléments pour une politique nationale d'emploi », Bureau International du Travail, Alger, octobre.
- PIGEYRE F. (2005), « Les modèles d'analyse de la GRH », Actes du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », Paris les 23, 24, 25 et 26 août, Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Direction de l'Enseignement scolaire
- SAADI R. N. (1985), « L'entreprise socialiste : essai d'évaluation d'un mode de gestion », La Revue du CENEAP n°01, Mars.

THUDEROSE C. (1997), «Sociologie des entreprises », La Découverte, Collection Repères, Paris.

VLACHOS G. S. (1972), « Le régime juridique des entreprises publiques en Algérie », RASJEP, N°02.

Ressources Humaines en Euro méditerranée (2006), Volume 2, ouvrage coordonné par : François Silva, et Lucas Dufour, Collection “ Méditerranéité “ dirigée par François SILVA Editions Euromed Marseille.

## **EPUISEMENT PROFESSIONNEL ET STRESS : CONSEQUENCES DES MUTATIONS**

**CHERKAOUI Widad**

(LIPSOR/BEM Bordeaux management school)  
widadcher@yahoo.fr

**YANAT Zahir**

Professeur HDR BEM Bordeaux management school  
Chercheur associé Centre de recherche NPG  
Université Cadi Ayyad à Marrakech.  
Zahir.yanat@bem.edu

### **Résumé :**

Le travail a toujours été le reflet du monde dans lequel il évolue. Et aujourd'hui, le monde connaît sans cesse des mutations à grande vitesse, ce qui engendre l'augmentation des exigences des entreprises, principales sources de tension et de stress. Ce phénomène a fait le sujet d'un nombre assez important d'études, toutefois il est peu étudié dans le contexte organisationnel marocain. Société où la religion est omniprésente, où la notion du « Mektoub », du « Ajer » et du « Kheir » sont ancrés dans la culture et s'inscrivent dans une logique religieuse.

Pour ce faire, nous avons abordé le stress et l'épuisement professionnel dans le contexte hospitalier privé marocain. Les établissements de soin ne sont pas épargnés de ces mutations et comme n'importe quel autre secteur d'activité se doivent d'assurer leurs pérennités. C'est aussi un domaine d'activité qu'on peut classer dans les secteurs de service où le stress est très présent. L'étude de cas exploratoire présentée dans cette communication est une étude qualitative, basée sur 20 entretiens semi-directifs menés auprès d'infirmiers.

Les principaux résultats mettent en évidence les éléments perçus comme ayant un effet bénéfique sur les infirmiers.

**Mots-clés :** Bien-être, Epuisement professionnel, mal-être, stress.

### **Introduction**

Le travail a connu sans cesse des mutations qui transforment sa nature et amènent de nouvelles sources de tensions (Sparks, Faragher et Cooper, 2001). En effet, le salarié autrefois souffrait de précarité liée au salaire très bas et à des conditions de travail détestables, et malgré ses souffrances il ne se plaignait pas. De nos jours c'est des phrases telles : « je suis débordé », « je craque », « j'en peux plus » ... qui font les propos tenus chaque jour, d'un grand nombre de professionnels qu'ils



soient dirigeants, managers, médecins, enseignants, employés ou ouvriers (Grebout, 2008).

Oscillé entre les mises à jour de connaissances imposées par les NTIC et l'emmagasiner de grande quantité d'information, le salarié doit faire face aux contraintes vécues par les entreprises. Le travail a toujours été le reflet du monde dans lequel il évolue, et aujourd'hui le monde subit la course contre-la-montre, ce qui engendre l'augmentation des exigences des entreprises, principales sources de tension et de stress.

Qualifié de maladie du siècle, le stress fait sujet d'un nombre assez important d'études. Cependant, il est peu étudié dans le contexte organisationnel marocain et le code du travail marocain, ne lui accorde pas une importance particulière. Ce fléau n'existe pas au Maroc ? Ou plutôt cela est dû à l'influence de la culture où la notion du « Mektoub » est ancrée ? Et où la logique du « Ajer » et du « Kheir » sont des piliers de la croyance et de la religion ?

La religion, composante de cette société, apporte un sentiment d'épanouissement et de bien-être atténuant le mal-être, par la promesse d'un monde meilleur (Csikszentmihalyi, 2004).

Pour ce faire, nous avons abordé le stress et l'épuisement professionnel dans le contexte hospitalier privé marocain. Les établissements de soin ne sont pas épargnés de ces mutations, et comme n'importe quel autre secteur d'activité se doivent d'assurer leurs pérennités. C'est aussi un domaine d'activité qu'on peut classer dans les secteurs de service où le stress est très présent.

Nous allons dans un premier temps présenter les mutations des conditions de travail et le changement de mentalité, ainsi que de l'influence de la culture et notamment sa composante religieuse sur le contexte marocain.

L'étude de cas exploratoire présentée dans cette communication est une étude qualitative basée sur 20 entretiens semi-directifs menés auprès d'infirmiers. Les principaux résultats mettent en évidence les éléments perçus comme ayant un effet bénéfique sur les infirmiers, ce qui est intéressant autant qu'apport managérial et théorique.

## **1. Le stress dans le contexte marocain**

### **1.1. Les conditions de travail : entre hier et aujourd'hui**

D'innombrables discours avancent que les conditions de travail se sont dégradées (Abord de Chatillon, 2005), mais la réalité est autre. Il suffit de s'attarder sur *l'Assommoir* et *le Germinal* de Zola (1876 ; 1885), où les conditions de travail sont décrites comme étant détestables et difficiles ; les salaires sont dérisoires et les accidents et les maladies professionnelles sont fréquents.

En effet, les salariés au fil du temps ont beaucoup souffert. Sans remonter à la Rome antique et à l'aire de l'esclavagisme, la valeur accordée au travail a connu des changements historiques (Albert et *al.*, 2006). Le travail était interdit aux aristocrates de France pendant bien longtemps, est synonyme de souffrance. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, le travail était très mal payé et ses conditions très dures. Zola décrit, les salariés qui gémissent sous le poids de l'exploitation sans cesse accrue, ils étaient privés d'argent, affamés et sans logements. Les ouvriers ne pouvaient quitter leurs lieux de travail sans un livret ouvrier attestant de leur liberté (Dolléans et Dehove, 1953).

Précarité qui mène à la faiblesse physique et morale (les salariés n'ont pas d'endroit pour se reposer), favorise l'insécurité tout au long de la journée, entre courroies qui cassent, machines qui tuent l'ouvrier est toujours menacé, c'est comme pour la construction des gratte-ciel new yorkais sans aucune sécurité, ou le travail suicidaire des mines. La fatigue et le travail pénible provoquaient un taux de mortalité très élevé. Malgré ces conditions lamentables l'ouvrier ne se plaignait pas.

Si autrefois, on parlait de mine qui tue, aujourd'hui on parle d'« *open space m'a tué* » (Zuber, 2008). La valeur et la notion du travail ont changé, le travail est devenu une variable d'ajustement (Levy-Leboyer), le travail ne consiste plus un gagne-pain, il n'est plus considéré comme une finalité. De nos jours, ceux qui ont un travail dans lequel ils s'épanouissent ne le perçoivent plus comme un simple travail, même lorsque le salaire est modeste, tandis que ceux qui ne s'épanouissent pas dans leur travail le subissent comme étant une contrainte, alors même qu'ils sont parfois bien payés (Baggio et *al.*, 2009).

Un vrai paradoxe est constaté entre salariés exigeants et désenchantement de l'économie. Ce dernier engendre chômage et promesses non tenues des entreprises.

Jadis, le travail offrait une certitude d'agir dans le monde et de pouvoir s'y réaliser, tant individuellement que collectivement (Albert et *al.*, 2006).

Mais aujourd'hui c'est la peur d'échouer, créée par le culte de la performance et l'idéologie de l'excellence et du « zéro défaut » (Grebot, 2008), les entreprises courent après la performance et cette performance a un prix. Ce prix est payé par les salariés qui finissent par subir le mal-être au travail (Dejours, 1980 ; Forrester, 1996 ; Dejours, 1998 ; Anact 2007 ; Bolino, 2005, Vigoda-Gadot, 2006).

Les conséquences du mal-être et de sa réduction au travail, sont donc devenus de véritables préoccupations pour les dirigeants

Suite au rapport remis au ministère français en 2008, par Philippe Nasse et le Dr Patrick Légeron sur « *la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux du travail* », le problème du stress a accédé à la dimension des

causes nationales, au même titre que la tabagie ou les accidents de la route. Les dirigeants soucieux de concilier bien-être de leurs salariés et santé financière ont pris conscience de l'ampleur de ce fléau. S'intéresser au stress dans l'organisation, c'est déjà reconnaître et accepter que l'entreprise est un lieu de contrainte et de souffrance (Abord de Chatillon, 2004), et de reconnaître que les meilleurs atouts d'une société prospère sont des salariés confiants, motivés et libérés de leurs stress. Or le stress n'est pas une fatalité et y faire face est possible (Grebot, 2006).

## 2. Maladie du siècle

Considéré comme la maladie du siècle, le stress avec épuisement professionnel, violence, dépression, harcèlement ou suicide sont l'interprétation du mal-être au travail.

### 2.1. Stress

Le stress est un mot du vieux français *estrece* ou "étroitesse, oppression", issu du latin *stringere*, qui signifie étreindre, serrer, lier et blesser. Au XIV<sup>ème</sup> siècle, le mot stress apparaît dans la langue anglaise désignant l'épreuve ou l'affliction. En français, il est réutilisé pour exprimer la souffrance, l'adversité, puis la force et la tension produite par la charge.

L'étymologie donne au stress une connotation négative, alors que l'endocrinologue Hans Selye premier chercheur à s'être intéressé à la notion, développera en 1956 dans son ouvrage *The stress of life* le stress comme une réponse défensive d'adaptation représentée par la réaction de stress à une situation, en distinguant le stress positif du stress négatif.

De plus, l'étymologie avance un état résultant d'une situation, alors qu'aujourd'hui, le stress est perçu comme une transaction dynamique et complexe de l'individu avec son environnement. Selye emprunte le terme stress des sciences physiques, "stress" signifiant la force que produit une tension sur un corps.

Selon Selye, le syndrome de stress évolue, en suivant trois étapes successives : Réaction d'alarme : c'est lorsque les forces de défense sont mobilisées. Stade de résistance : adaptation aux situations et la dernière étape : Stade d'épuisement, qu'on appelle l'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel est considéré comme étant un stress chronique.

En 1984 Lazarus et Folkman définissent le stress comme « *une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée comme débordant les ressources d'un individu et pouvant mettre en danger son bien-être* ». Cette approche introduit notamment la dimension cognitive, intermédiaire interactive entre le stimulus aversif et la réponse de l'individu, est représentée par

la capacité de l'individu à interpréter la situation, à l'évaluer et à l'ajuster par ses propres ressources pour y faire face.

Cette approche a dégagé la notion de stress perçu. Le stress perçu est lié à l'évaluation qu'en fait chacun en tant que menace ou défi pour lui-même. Ce qui est stressant, c'est « *la discordance ressentie entre les ressources existantes et perçues comme insuffisantes et les contraintes de la situation* », la capacité d'anticipation peut être un médiateur du stress. L'individu peut s'imaginer et se projeter dans des situations futures. Cette anticipation est positive quand elle donne lieu à une évaluation de la situation de manière à mettre en place des stratégies de faire-face (coping). Par contre, elle a un effet négatif quand elle prend forme de « *rumination* ».

Elle devient négative dans le cas où elle détermine en avance une dépense d'énergie non adaptée à la situation réelle et qui peut, à la longue, entraîner un épuisement psychophysiologique (dépressions, somatisations anxieuses, burnout, etc.). C'est comme le cas des salariés qui sont en conflit quotidien avec leurs supérieurs hiérarchiques, ou des collègues. Ils anticipent chaque matin les situations négatives.

Karasek quant à lui, en 1979 développe l'approche interactionnelle. Il définit le stress comme une interaction entre l'environnement, le contexte de travail et l'individu. Les auteurs concluent que le stress dépend moins des caractéristiques de l'environnement de travail que de celles de l'individu au travail (Karasek et Theorell, 1990).

## **2.2. Burnout conséquence du stress**

L'épuisement professionnel est la conséquence d'un stress professionnel persistant et de tensions prolongées. C'est un concept assez nouveau, qui fait l'objet d'un nombre considérable d'études scientifiques (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). L'épuisement professionnel dépasse le stress puisqu'il résulte de tensions continues, chroniques contrairement au stress qui est un processus d'adaptation temporaire résultant de tensions passagères.

Herbert Freudenberger psychiatre et psychothérapeute américain et son équipe ont travaillé sur la notion d'épuisement professionnel (burn out), c'est dans ces travaux que l'épuisement trouve ses racines (Freudenberger, 1974). Le mot en anglais burn out, qui se traduit en français par l'expression : "Brûlure interne", puise ses origines dans la terminologie aérospatiale où il désigne, l'épuisement du carburant d'une fusée qui entraîne la surchauffe et l'explosion du réacteur. « *En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se*

*consommer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte »* Freudenberger (1987)

Freudenberger a aussi observé, que des jeunes gens perdaient leur enthousiasme après une année d'activité et présentaient, des symptômes somatiques tels que des maux de tête, des troubles intestinaux, des insomnies, de la fatigue...

Neveu (1995) caractérise l'épuisement professionnel comme « *un stress non surmonté qui, sur le temps, produit chez l'individu des troubles psychologiques profonds et engendre des comportements organisationnels dysfonctionnants (mauvais service client, absentéisme important, atomisation de l'équipe de travail, etc.)* ». Et comme « *ensemble de réactions émotionnelles, motivationnelles, comportementales et physiologiques dysfonctionnelles qui se développent face à certaines caractéristiques stressantes et chroniques du contexte professionnel.* » (Neveu, 2006). Pour Levinson (1996), l'épuisement professionnel se caractérise par un constat : l'individu qui en est victime ne pourra plus jamais faire ce qu'il a fait. Divers troubles ou maladies tant bien physiques que psychiques ou émotionnels peuvent être des signes d'un épuisement. Allant, d'un simple rhume que l'on n'arrive pas à passer (Freudenberger, 1987), à l'infarctus (Gumpert et Boyd, 1985 ; Bourque et Charlebois, 1990 ; Pépin, 1991 ; Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998). Plusieurs, symptômes de l'épuisement professionnel ont été recensés (Levi, 1993).

L'épuisement professionnel évoque l'état de fatigue extrême où la personne perd ses moyens physiques ou/et morales. Et cela, suite à l'exposition prolongée à des contraintes émotionnelles et interpersonnelles au travail. La personne se sent vidée de toute son énergie. « *L'état de l'individu vidé de toute son énergie, comme s'il avait été victime d'un incendie intérieur* » Freudenberger (1985).

Il faut distinguer l'"épuisement professionnel" de la dépression. Pourtant, l'épuisement professionnel est, par définition, un état de dépression du au travail. Cependant, il existe une distinction importante entre les deux problèmes : la dépression peut avoir diverses origines, par contre l'épuisement professionnel tire la sienne du milieu de travail, cette dépression disparaît quand la personne est en vacance par exemple, par contre la dépression peut toucher toutes les sphères de la personne. Le burnout est un syndrome d'épuisement physique, émotionnel et mental, qui implique le développement d'images négatives de soi-même et des attitudes défavorables envers le travail.

La définition de Maslach (1981, 1986) est considérée comme la plus générale. Il définit l'épuisement professionnel en trois dimensions : le sentiment d'assèchement émotionnel, la dépersonnalisation et le sentiment de non accomplissement personnel. Le burnout par sa définition, peut être considéré

comme une pathologie résultant de certains types d'agressions au travail (Gil-Monte, Moreno, et Neveu, 2006). C'est le résultat d'une situation dans laquelle l'individu est débordé et se sent impuissant face aux problèmes de son environnement professionnel, et plus particulièrement ses relations sociales.

Le *karoshi* est l'équivalent de burnout en japonais, qui est le degré absolu du burnout. Ce syndrome est appelé « mort par surmenage ». Le *karoshi* ou « mort par la fatigue au travail » désigne un épuisement qui peut conduire au suicide et à la mort. La mort subite est le résultat de la destruction des glandes surrénales. Ces dernières fonctionnent de façon intensive en période de stress puis, ne pouvant plus fournir les hormones, s'autodétruisent. Pour l'instant aucun cas de *karoshi* n'a été identifié en France (Grebot, 2008).

### **2.3. Manifestations physiques, psychique et comportementales du mal-être**

Un grand nombre de recherches a étudié les effets néfastes des conditions de travail sur le bien-être physique et psychologique des salariés (Beehr et Newman, 1978). Schaufeli et Enzmann (1998) recensent 132 symptômes associés aux burnout. Les symptômes prennent diverses formes, on peut passer de l'absentéisme, des retards à des troubles psychiques. Nous allons énumérer quelques symptômes afin de les introduire si nécessaire, au cours des entretiens. Cette liste n'est donc pas exhaustive.

#### **2.3.1. Manifestations physiques et psychiques**

Le syndrome de mal être est associé à des douleurs ou plaintes symptomatiques tels que : faible appétit, fatigue excessive, maux de ventre, douleurs musculo-squelettiques, le mal de dos, désordres psychosomatiques, l'ulcère et troubles gastro-intestinaux (Burisch 1994).

Des problèmes de trouble de sommeil ou des risques cardio-vasculaires tel que l'infarctus. Une élévation du niveau de cholestérol, de triglycéride.

Beehr et Newman (1978) proposent une liste d'indicateurs psychologiques du mal-être. A titre d'exemples nous en citons quelques uns : Anxiété, tension, dépression, fatigue psychologique, colère, faible estime personnelle. Un manque de concentration est aussi observé, la personne n'arrive plus à faire de simple calcul mental.

#### **2.3.2. Manifestations comportementales et attitudinales**

Les manifestations comportementales et attitudinales du syndrome d'épuisement professionnel et du stress sont variées. On les observe tant au niveau de l'individu, que des relations collectives, sous la forme de conflit avec les collègues dans un environnement de travail. Des études longitudinales révèlent que les individus

atteints de burnout sont moins impliqués et ont davantage l'intention de quitter leurs emplois que les autres. Chez des enseignants suivis plusieurs mois, l'épuisement émotionnel mesuré par le MBI prédit non seulement les intentions de quitter le travail, mais aussi le désengagement affectif, l'absentéisme, baisse de performance, la consommation d'alcool, de drogue ou de somnifères...

Après avoir recensé quelques indicateurs de mal être nous les introduirons au cours des entretiens, si éventuellement les interrogés affirment l'existence du stress.

### **3. Culture et religion**

Dans le cadre du management interculturel, plusieurs chercheurs de l'école universaliste se sont penchés sur l'analyse des cultures selon des grilles d'analyse particulières, élaborées selon des constats perçus dans toutes les sociétés, avec des différences graduelles. (Hall, 1990 ; Hofstede, 1991 ; Adler, 1994 ; Trompenaars, 1994 ;).

La grille d'analyse de Geert Hofstede aborde l'analyse culturelle universaliste selon quatre grands critères :

- Masculinité/féminité : critère évaluant l'interchangeabilité des rôles entre les hommes et les femmes, ainsi que les valeurs qui dominent dans la société (valeurs masculines/féminines) ;
- Distance hiérarchique : critère évaluant la sensibilité des membres d'une société à la distance hiérarchique dans les organisations ;
- Collectivisme/individualisme : critère évaluant le rapport des membres d'une société avec le groupe, la communauté etc. ;
- Rapport à l'incertitude : critère relatif à la projection des membres d'une société dans l'avenir, l'incertain etc.

A travers les résultats, relevés par l'étude de Hofstede (1985) dans les différentes filiales des IBM à travers le monde, les pays arabes abordés (la région du Moyen Orient) avaient une faible appréhension de l'inconnu. La dimension religieuse était d'une grande aide pour ces individus, issus de cultures où le lendemain n'est jamais maîtrisé et où il était toujours recommandé de confier son avenir, son destin et ses incertitudes au bon Dieu.

Dans des travaux de contextualisation dans le cadre du Maghreb, la variable religieuse (majeure partie de la population musulmane) est considérée comme élément justifiant de la faible appréhension au risque et à l'incertitude. Les pays maghrébins ont un faible contrôle de l'incertitude, contrairement à la France qui témoigne d'un fort contrôle de l'incertitude (Hofstede, 1991), qui peut être, serait dû à la prédominance de la laïcité de sa constitution. Bien qu'elle soit un pays de

tradition catholique, seules 51 % à 64 % des personnes interrogées se déclaraient catholiques lors de sondages publiés en 2007 réalisé par le CSA.

Les religions, les idéologies et la science peuvent aider à dépasser l'incertitude en apportant des vérités absolues, des certitudes fermes et stables, et souvent la promesse d'un monde meilleur. Ceci se reflète par la capacité ou non à anticiper et gérer à court, moyen et long terme de chaque société.

D'ailleurs, la dimension « rapport à l'incertitude » de la grille d'Hofstede (1991), aborde le stress. Le tableau ci-dessous, présente les différences essentielles entre les sociétés à faible et à fort contrôle de l'incertitude. Nous nous sommes limités aux clés ayant un lien à notre sujet.

**Tableau 1 : Différences essentielles entre les sociétés à faible et fort contrôle de l'incertitude**

Faible contrôle de l'incertitude	Fort contrôle de l'incertitude
-L'incertitude inhérente à la vie est acceptée, chaque jour est pris comme il vient - Peu de stress, sentiment subjectif de bien-être - il faut dissimuler ses émotions et son agressivité	-L'incertitude inhérente à la vie est une menace qu'il faut combattre de jour - Stress important, sentiment subjectif d'anxiété - il est permis d'exprimer ses émotions et son agressivité, mais à bon escient

A partir de l'analyse des concepts et du contexte, on peut supposer que le stress est peu étudié, en raison qu'il n'est pas présent dans le contexte maghrébin, contexte à prédominance religieuse, ou que le stress reste un sujet tabou. Surtout qu'il est lié indirectement au suicide et que certains de ses indicateurs tels, consommation d'alcool et drogues sont hors valeurs.

L'étude qualitative que nous allons présenter a pour but d'éclaircir ces questionnements.

#### **4. Partie empirique**

##### **4.1.Méthodologie**

L'étude exposée dans ce papier est une étude exploratoire qualitative, elle a débuté par une période d'un mois et demi d'observation. Elle est basée sur 20 entretiens semi-directifs menés auprès d'infirmiers. L'objectif de cette recherche est d'aborder la question de l'existence du stress et de l'épuisement professionnel selon les infirmiers et de mieux comprendre les conditions favorisant le stress. L'étude aboutit par la réponse à ces questionnements, ainsi qu'un certain nombre



d'éléments perçus comme ayant un effet de bénéfique. Dans la présente partie, des verbatims issus des interviews viendront illustrer l'analyse de nos résultats.

Nous avons fait recours à l'approche qualitative, étant donné les possibilités qu'elle offre à dégager des corrélations, des liens de cause à effet, qui certes ne sont pas démontrés statistiquement, paraissent souvent plus riches en explications. De même, plusieurs recherches sur le stress professionnel ont mis l'accent sur les risques liés à l'utilisation des approches quantitatives et questionnaires, cependant l'approche qualitative présentent un caractère contextuel (Colle et Moisson, 2007).

#### **4.1.1. L'échantillon de l'étude**

L'échantillon est constitué de 14 femmes et 6 hommes, leurs anciennetés varient entre 2 ans et 34 ans, avec une moyenne de 8 ans et demi d'expérience. La moyenne d'âge de l'échantillon est de 32 ans compris entre 20 et 54 ans.

#### **4.1.2. Mode de collecte de données**

Après avoir passé un peu plus d'un mois et demi au centre hospitalier, des liens de confiance se sont établis auprès des infirmiers, ce qui permet d'avoir un environnement détendu avec les personnes interrogées.

Nous avons effectué des entretiens semi-directifs individuels, d'une durée moyenne d'une heure et demie, intégralement retranscrit et validé par les personnes interrogées.

Pour s'assurer de la sincérité des réponses, nous avons interrogé, quelques personnes deux fois. On a tenu à inciter les interviewés à parler en français simple tout au long de l'entretien. Tous les termes dégagés par l'analyse et retenus, ont été évoqués en français, sauf quelques termes reflétant l'aspect religieux.

Les individus interrogés travaillent dans différents services ayant pour point commun la spécificité d'être critique : réanimation, soins intensifs, bloc de cardiologie, urgence de cardiologie et soins postopératoires.

Le guide d'entretien laisse un maximum de liberté aux personnes interrogées. La première question ouverte du guide d'entretien s'appuie sur les thèmes centraux de notre recherche, « parlez-moi de votre travail. Sentez-vous un épuisement professionnel, stress... ? »

L'interviewé a la liberté de répondre aussi longtemps qu'il le souhaite, sans interruption pour le mettre à l'aise et en confiance. Par la suite, d'autres questions de relance sont posées, en incitant cette fois les personnes à donner des réponses ayant un lien avec les conditions de travail. Exemple « *vous êtes stressé ? C'est*

*par rapport à quoi ? La fréquentation quotidienne des malades ? C'est les médecins ? Les horaires de travail ? »*

Des questions ayant pour objectifs d'étudier l'agression psychique et verbale par exemple *êtes-vous agressé, insulté par les patients ?* Ainsi que des questions faisant référence aux symptômes de mal être genre *avez-vous des troubles de sommeil ? Diabète ?*

## 5. Résultat

### ▪ Existence du stress

Les résultats obtenus dans la présente étude répondent parfaitement à nos questionnements. Nous avons essayé de répondre en premier à l'existence du stress et épuisement professionnel, du moins selon les infirmiers. Il ressort de l'analyse qualitative un niveau très élevé d'épuisement professionnel et de stress. Toutes les personnes interrogées ont confirmé un épuisement et un stress continus. La première question, *parlez moi de votre travail ? Sentez-vous un épuisement professionnel, le stress ?* On a reçu les réponses suivantes « *C'est un métier très stressant !* », « *L'épuisement professionnel ! C'est ce que je vis actuellement et tout le monde le vit ici d'ailleurs !* », « *Le stress je le vis à 200%* », « *ah ! Oui c'est très stressant ! C'est épuisant !* », le terme « *mes forces sont brûlés !* » comme l'avait décrit Freudenberger (1974) a été utilisé par une personne.

### ▪ Sources de stress

L'analyse des entretiens, nous a permis de faire un inventaire d'éléments considérés comme sources de stress, selon les infirmiers. Lors d'entretiens nous leur avons posé la question : « *C'est par rapport à quoi ?* », les répondants ont tous évoqué spontanément la fatigue physique et psychique. A part deux infirmières, toutes les personnes interrogées ont précisé spontanément, aimer leur métier. « *C'est fatigant, on a beaucoup de stress ! Tu l'as remarqué, d'ailleurs on n'arrête pas de courir ! Mais j'aime mon travail !* », « *Oui ! C'est stressant mais j'aime ce que je fais* ».

Avant de relancer la question en incitant cette fois-ci les conditions de travail : *c'est par rapport à la fréquentation des malades au quotidien ? Les médecins ? Les horaires de travail ?*

Le tableau suivant, présente les principales sources de stress retenues, à partir de la catégorisation effectuée à travers des entretiens analysés dans le cadre de cette recherche.

Situations évoqués	Nombre d'individus qui ont évoqué ces situations
Surcharge de travail	2
Conflit avec les médecins supérieurs hiérarchiques	2
Conflit avec les médecins externes	8
Conflit vie famille vie professionnelle	3
Dégradation de l'état de santé du patient	1
Atteintes de maladies	2
Pression de la famille du patient	9
Agression de la famille du patient	2
Pression du médecin	2
Conflit avec les collègues	3
Salaires	2
Lourde Responsabilité	6
La mort de patient	3

Tableau 2 : Eléments favorisant le stress et l'épuisement professionnel.

A travers l'analyse des entretiens, nous avons élaboré aussi un inventaire d'éléments qui soulagent ou qui apportent un effet bénéfique selon les personnes interrogés.

Tableau3 : Eléments ayant un effet bénéfique

	Nombre d'individu qui ont évoqué
Confiance envers les médecins	3
Confiance des médecins envers le personnel	4
Le personnel se sent soutenu	7
Bonne entente équipe	5
Reconnaissance perçu	6
Autonomie et liberté d'intervenir	2
Coté spirituel et religion	4
L'amour du métier	4

Par rapport aux indicateurs de mal- être recensés par la littérature, aucun répondant ne souffre de trouble de sommeil, « je dors bien », « je rentre et je dors »... .

verbatim2 « je ne suis pas diabétique, c'est surtout ceux qui travaillent depuis bien longtemps qui ont ce genre de maladie » 10ans d'expérience, une personne s'est avouée diabétique en prétendant que c'est héréditaire.

Pour les indicateurs tel ; mal du dos, maux de têtes, ... plusieurs personnes l'ont évoqué en le lien à la fatigue et au stress du travail, trois infirmières ont parlés

d'avoir mal aux yeux à cause du stress de leur travail. On précise qu'elles ne travaillent pas avec des ordinateurs.

Pour la consommation de drogue, d'alcool....

Aucun infirmier ne prétend fumer à cause de son travail. Les verbatim suivant traitent de ces indicateurs. Verbatim 1 « *aucun personnel soignant à ma connaissance ne consomme de drogue à cause de ce stress, par contre les anesthésistes se shootent* ». Nous avons évité de poser la question relative à la consommation de drogue et de cigarettes aux femmes, pour des raisons socioculturels, jugeant mal les femmes qui fument.

Par contre, des médecins : un anesthésiste et un Neuropsychiatre & psychothérapeute sexologue, (hors l'échantillon) questionnés en même temps (entretien collectif dans le cadre d'une autre étude), nous ont confirmés « *plusieurs de nos amis médecins consomment des stupéfiants en tout genre. En plus, en fin de carrière, ne croyez pas que c'est des gens qu'ils le font par inconscient juvénile* », « *je me souviens d'un collègue, c'est un très bon médecin qui été hospitalisé ici, dans le département psychiatrie pendant un bon moment, à cause d'une overdose. Il se shootait à ... (On tient à censurer le produit pour son abondance et son accessibilité)* », « *Les drogues nous sont facilement accessibles et on a un métier très dur et difficile* » .

## 6. Discussion

Cette étude exploratoire menée auprès des 20 infirmiers, a répondu par affirmation à notre questionnement sur l'existence du stress et l'épuisement professionnel. Un niveau très élevé d'épuisement professionnel et de stress sont vécues. Toutes les personnes interrogées ont confirmés l'ont confirmé. Par contre, on constate selon quelques réponses et des observations tout au long de la période, que les médecins sont plus atteints de ce malaise, que les infirmiers.

L'analyse et l'interprétation des données récoltées, aboutissent à une meilleure compréhension des éléments considérés comme sources de stress selon les infirmiers. Ainsi que les éléments ayant un effet de soulagement et bénéfique. Nous rappelons qu'aucun salarié ne compte démissionner à cause de l'organisation ce qui démontre un bon système de management.

Le soutien organisationnel a aussi été mis en évidence lors des entretiens. Nous allons le discuter en fonction des éléments ayant un effet bénéfique sur les infirmiers. Le soutien organisationnel sera abordé après avoir discuté les éléments 'intention de départ.

### 6.1. Les variables influençant l'intention de départ

#### ▪ Conflit avec le supérieur hiérarchique

Concernant l'intention de départ, les salariés n'ayant pas de conflit avec les médecins supérieurs hiérarchiques, ne comptent pas changer d'organisation. Parmi tous les répondants une seule infirmière qui ne s'entend pas avec un médecin supérieur hiérarchique souhaite quitter, « *X me stress beaucoup, il me met la pression au court des opérations* », « *il m'arrive de pleurer à cause de X, une fois il m'avait demandé pourquoi je pleurais. Je lui ai dit que c'est à cause de son comportement, il a trouvé cela bizarre et il s'est excusé. Il m'a expliqué que c'est la tension du bloc, la concentration... qui le rendent agressif et que ce n'est pas du tout voulu. Moi je veux rien comprendre je ne peux pas le supporter, à un moment donné je voulais quitter mais c'est Dr Y qui m'a demandé de rester* », « *X est gentil, mais sa manière de travailler est épuisante* », « *et sincèrement au bloc c'est la vie des gens qu'on met en péril et je n'ai pas envie de causer un problème aussi pesant à cause du comportement de X* ». Une autre, en conflit perpétuel avec les collègues cherche du travail ailleurs.

#### ▪ Conciliation vie privée, vie professionnelle

Deux infirmières pensent quitter, car elles n'arrivent plus à concilier entre vie privée et leur travail. Verbatim infirmière 1 « *J'aime mon travail, je m'entends bien avec tout le monde les médecins sont très sociables ils nous comprennent, ils ne nous considèrent pas comme leurs subalternes. Les horaires de travail sont bien j'ai même l'impression de travailler à temps partiel malgré mes 8 heures, mais je sens que mes enfants ont besoin de moi plus que la clinique. J'arrive pas à quitter cet environnement mais j'ai pas trop le choix* ».

Verbatim infirmière 2 « *je me sens bien au travail. Je ne me plains pas du tout, mais j'ai trop de problèmes au sein de mon couple.* », « *Imagine je travaille de 7h30 à 14h30 mi journée. Ah ! Non en fait c'est 8h, tu vois je ne compte même pas les heures. Mais je ne sais plus m'organiser. Mes deux filles sont chez ma mère et moi aussi. Je rentre chez moi que les week end. Imagine on habite la même ville et à cause du trajet, trois quarts d'heure, je mets ma vie de couple en jeu. Ça commence à devenir sérieux, soit je quitte et je m'occupe de ma maison, soit je risque de divorcer* ».

#### ▪ Changement de métier

Une infirmière a exprimé le souhait de changer de profession « *Je n'en peu plus, vivre avec les malades, vivre leurs douleurs, leurs paniques, cette routine me tue.* », « *l'image des patients décédés avec qui on a noué des relations, la santé*

*des autres qui se dégrade », vivre tout ça au quotidien est fatigant, ça m'épuise émotionnellement », « je veux changer de métier, de secteur carrément. Même pas déléguée médicale».*

Un autre infirmier souhaite aussi changer *« je suis en train de préparer un master en marketing, je n'ai pas envie de passer ma vie dans un environnement pareil ».*

Les 15 autres salariés n'ont pas parlé de quitter ou ont répondu par la négation.

## **6.2. Les éléments ayant un effet bénéfique**

### **▪ Soutien organisationnel**

Selon les résultats 15 salariés ne comptent pas changer. Et, une seule infirmière parmi l'échantillon interrogé se plaint de l'organisation au point de vouloir quitter. Il ressort des résultats un soutien organisationnel perçu, qui n'a pas été pris en considération au début de l'étude. Selon Shore et Tetrick (1991), Eisenberger et al. (1997) et Allen et al. (2003), le soutien organisationnel a une influence positive sur la satisfaction au travail et le bien-être. Elle se traduit par les éléments suivants :

### **▪ La proximité des supérieurs**

Tous les répondants satisfaits, ont évoqués la proximité des supérieurs et une bonne entente avec eux. *« Quand je ne vais pas bien et que le médecin vient me demander pourquoi, ça me fait du bien », « les médecins sont très intensifs envers nous », « les médecins sont très sociables ils nous comprennent, ils ne nous considèrent pas comme leurs subalternes. », « Dr. Y et Z nous apprennent beaucoup de choses, la dernière j'ai même montré comment faire à un nouveau médecin ».*

### **▪ Religion**

L'élément religion a été évoqué par quatre personnes. Il semble que la religion soulage, par la promesse d'un monde meilleur, elle crée un sentiment de bien-être et d'épanouissement (*noble ! Il ne faut pas travailler que pour l'argent. Moi avec ce que je fais, je sais que je* Csikszentmihalyi, 2004). Un jeune infirmier a répondu par *« C'est un métier serai récompensé par Dieu (Ajer) », « c'est un métier, où nous aidons beaucoup autrui, (kheir) ... (Dans le sens religieux)».*

### **▪ Confiance organisationnelle**

Sept infirmiers ont évoqué la confiance des médecins envers le personnel, ou la confiance du personnel envers les médecins « *je me sens à l'aise ; les médecins me font confiance* », « *je peux utiliser les médicaments comme je veux ; on me fait confiance* », « *on nous laisse intervenir dans des situations d'urgence ou graves ; les médecins nous font confiance* ».

Dès lors, les résultats obtenus de l'analyse des entretiens effectués auprès des infirmiers nous permettent de proposer un modèle de recherche pouvant faire l'objet d'une future étude, en introduisant l'intention de départ et le soutien organisationnel perçu.

### **Conclusion**

Cette étude exploratoire avait pour but d'aborder la question de l'épuisement professionnel et du stress dans un contexte hospitalier marocain. Le choix du milieu hospitalier avait pour objectif d'étudier ces phénomènes dans un milieu favorisant le stress et l'épuisement professionnel, pour pouvoir répondre aux questions : pouvons-nous parler burnout et stress au Maroc ? Le salarié marocain est-il épargné de cette pathologie ?

Nous nous sommes centrés sur les éléments considérés comme sources de stress et ceux ayant un effet bénéfique.

Il ressort des résultats que le stress et l'épuisement existe à un niveau élevé, selon la perception des interrogés. Ainsi, qu'on constate que les médecins sont plus atteints de ce malaise, que les infirmiers. Cela pourrait être lien à leur métier, ou à d'autres variables.

Il ressort aussi, qu'une bonne entente avec le supérieur hiérarchique, le soutien organisationnel perçu et le sentiment de confiance réciproque entre hiérarchique et subalterne sont des éléments bénéfiques au bien-être des salariés, ainsi que la religion est un élément qui soulage. Il est également apparu que les conflits avec les supérieurs ou collègues et l'impossibilité de concilier vie professionnelle et privée favorisent l'intention de départ.

Cependant, nous avons constaté qu'un bon climat règne au sein de l'entreprise, esprit d'équipe, entente des médecins, ce qui n'est pas le cas pour toutes les organisations.

La discussion finale ouvre des perspectives de réflexion de recherches empiriques et théoriques qu'il conviendrait de mener au futur. Il faut prendre en considération les spécificités de la société, il est probable que les indicateurs de mal-être sont différents de ceux recensés de la littérature qui est surtout anglophones. Ceci dans un objectif de s'intéresser aux phénomènes stress et épuisement professionnel, et

la prise de conscience de leur existence dans le contexte marocain, afin de comprendre et d'aboutir à de meilleures recommandations.

## Bibliographie

- Albert E., Bournois F., Duval-Hamel J., Rojot J., Roussillon S. et Sainsaulieu R. (2003), *Pourquoi j'irai travailler*, Paris, Eyrolles.
- Abord de Chatillon, E. et Ardouin, T. (2003), « L'audit du stress au travail : un audit de santé de l'organisation ? » *Actes de la 5ème université de l'audit social, mai 2003*, Corte, Corse.
- Abord de Chatillon, E. (2004), « Management de la santé et de la sécurité au travail : un problème de mesure ? », *Actes du XVème Congrès de l'AGRH*, Montréal, Québec.
- Abord de Chatillon, E. et Bachelard, O. (2005), *Management de la santé et de sécurité au travail : un champ de recherche à défricher*, Paris, L'Harmattan.
- Adler N. (1994), *Le comportement organisationnel, une approche multiculturelle*, Reynald Goulet, Ottawa.
- Adler N. (2002), *International dimensions of organizational behaviour*, Thomson Learning, Cincinnati.
- Ackerman, S., Moskowitz, D. S. et Zuroff, D. C., (2000), « Generativity in midlife and young adults: Links to agency, communion, and subjective well-being » *International Journal of Aging and Human Development*, 50.
- ANACT (2007), « Travail et changements. Agir sur le stress et les risques psychosociaux ». *Revue de la qualité de vie au travail*, numéro spécial mai/juin 2007.
- Aubert, N. et De Gaulejac, V. (2007), *Le coût de l'excellence*. Nouvelle édition. Paris, Seuil.
- Baggio, S., Merck, B., Loyer E., et Sutter, P.E., (2009), « Méthodologie de l'audit de performance sociale pour évaluer les stressés auprès des salariés ». Dans *Evitez le stress de vos salariés* Sous la direction de Landier, H., Paris, EYROLLES éditions d'organisations.
- Baron, R. A. et Neuman, J. H., (1997), « Aggression in the workplace » , dans R. A. Giacalone, & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behaviour in organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Beehr, T.A. et Newman, J.E., (1978), « Job stress, employee health, and organizational effectiveness: a facet analysis, model, and literature review », *Personnel Psychology*, 31.
- Bolino, M. et C., Turnkey, W. (2005), The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*. 90.
- Bruchon-Schweitzer, M., Rascle, N. et Sifakis, Y., (1999), « L'inventaire de stress professionnel de C.D. Spielberger (Job Stress Survey) : une adaptation française », *Psychologie et psychométrie*, 20(1).
- Bruchon-Scheitzer, M. et Rascle N., (2006), « Burnout et santé des personnels : déterminants et prises en charge » dans *Comportement organisationnel. Volume 2* :



- Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, sous la direction d'El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J-P., Vol. 2, éditions de Boeck.
- Burisch M., (1994), *Das Burnout Syndrom: Theorie der inneren Erschopfung* 2ème Edition Springer Verlag, Berlin.
- Campoy E. et Neveu V. (2005), « Perceptions de justice et confiance du salarié comme facteurs explicatifs des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique », *Actes de la journée recherche CEROG-AGRH « stress, burnout et conflits de rôles »*, Mai 2005, Aix-en- Provence.
- Colle, R (2005), « l'influence de la personnalisation du temps du travail sur le bien-être des salariés », *Actes de la journée recherche CEROG-AGRH « stress, burnout et conflits de rôles »*, Mai 2005, Aix-en-Provence.
- Colle, R. et Moisson, V. (2007), « l'impact de du stress professionnel et du déséquilibre effort/récompense sur l'intention de départ des infirmiers », *Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH*, Fribourg, Suisse.
- Dejours, C. (1998), *Souffrance en France – La banalisation de l'injustice sociale*. Paris, Seuil.
- Dejours C. (1980), *La charge psychique de travail*, dans Société française de psychologie du travail (éd), *Équilibre ou fatigue par le travail?*, Paris : Entreprise moderne d'édition, 45-54
- Edey-Gamassou, C, (2002), «Sources et mesures du stress au travail, quelles nouvelles voies de recherche envisager ?», *Les cahiers du CERGOR*, 02/03
- Edey-Gamassou, C, (2004), «Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines », *Les cahiers du CERGOR*, 01/04
- Edey-Gamassou, C., (2005), « Ressources sociales et stress dans la fonction publique territoriale », *Actes de la journée recherche CEROG-AGRH « stress, burnout et conflits de rôles »*, Mai 2005, Aix-en- Provence.
- Grebot, E., (2006), *Stress et Burnout au travail : identifier, prévenir, guérir*, Editions des Organisations, Paris.
- Folkman, S. & Lazarus, R., (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, Springer.
- Freudenberger, H., (1974), «Staff burnout», *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Freudenberger, H., (1982), *La brûlure interne, le prix élevé du succès*, Edi-Compo inc.
- Freudenberger, H., (1985), *L'épuisement professionnel*, Gaétan Morin, Boucherville.
- Gil-Monte, P., Moreno, B. et Neveu, J.P. (2006), « Violences et épuisement professionnel » dans *Comportement organisationnel. Volume 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, sous la direction d'El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J-P., Vol. 2, éditions de Boeck.
- Hall E.T. et Hall M. R. (1990) *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*, Intercultural Press, Yarmouth, Maine.
- Hall E.T. (1971), *La dimension cachée*, Editions du Seuil, Paris.
- Hall E.T. (1984), *Le langage silencieux*, Seuil, Paris.
- Hofstede G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work related values*, CA: Sage Publications, Beverly Hills.

- Hofstede G. et Bollinger D.(1987), *Les différences culturelles, comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Editions des Organisations, Paris.
- Hofstede G. (1991), *Culture and Organizations: Software of the Mind*, MacGraw Hill, London.
- Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Les Éditions d'organisation, Paris.
- Hofstede G. (2002) *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sages Publications.
- Igalens, J. et Roussel, P. (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Collection Recherche en Gestion, ECONOMICA, Paris, 1998.
- Jaekel-Reinhard, A. et Weber, A., (2000), « Burnout syndrome: a disease of modern societies? » *Occup. Med.* Vol. 50, N° 7.
- Légeron, P. (2001), *Le stress au travail*, Editions Odile Jacob.
- Loriol M. (2004), Quand la relation devient stressante, difficultés et adaptations lors du contact avec les usagers, *Humanisme et entreprise*, 262.
- Maslach, C., et Leiter, M. (2008), Early Predictors of Job Burnout and Engagement”, *Journal of Applied Psychology*, 93 3.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données*, 2ème édition, De Boeck.
- Moisson, V. et Roques, O. (2005), « Stress et stratégies d’ajustement : une étude exploratoire sur les moyens de faire face développés par le service des urgences de nuit », *Actes de la 7ème Université de Printemps de l’IAS*, Marrakech.
- Neveu J.-P., (1995), «Épuisement professionnel : Concept et Méthodologie», *Le Travail Humain* , 58(3).
- Neveu, J-P., (2006), « l'épuisement professionnel » dans *Comportement organisationnel. Volume 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, sous la direction d’El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J-P., Vol. 2, éditions de Boeck.
- Neveu, J-P., (2006), « Quand le cœur n’y est plus : de l’épuisement professionnel à l’agressivité envers le client », *Actes du XVIIe Congrès de l’AGRH*, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- Poirot, M., (2004), « L’expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises françaises », *Actes du XVème Congrès de l’AGRH*, Montréal, Québec.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*. 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris.
- Seley, H. (1975), *Le stress de la vie ; Le problème de l’adaptation*, traduit de « *The Stress of Life* », Mc Graw Hill (1956).
- Trompenaars, F. (1994), *L’entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris.
- Vigoda-Gadot, E. (2006), «Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extrarole behavior in the workplace». *Journal of Business and Psychology*. 21.
- Wacheux, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

## **Transformation des institutions publiques : comment réagissent les acteurs dans leurs métiers ?**

*Anne Marie Fray*

Professeur GRH

Consultante en GRH (France)

[amfray@escem.fr](mailto:amfray@escem.fr)

### **Résumé :**

Les différentes mutations du monde économique et financier changent l'approche et l'essence même de la notion de service public en y intégrant des notions comme la rentabilité, la performance, l'efficacité. Dans un tel décor, La fonction ressources humaines se doit d'appréhender le nouveau contexte des organisations, ou plutôt des réorganisations, de prendre en compte de nouvelles approches de développement, de réévaluer les critères des métiers et des emplois en fonction des choix organisationnels. Cette interrogation se fera sous le questionnement de l'impact des réorganisations sur les acteurs concernés, et l'observation des possibilités de reconstruction de ceux-ci. Un exemple de réorganisation en terme de fusion d'entités illustrera notre propos et montrera que la réorganisation ne peut être rassembleuse que si elle prend souche dans un projet qui aille bien au-delà du simple suivi de la réorganisation juridico-administrative des entités fusionnées : elle doit permettre de lier la structure visée et le collectif d'individus qui l'anime, et de s'interroger sur l'évolution des métiers et des compétences demandées. Ce sont sans doute ses derniers points qui doivent interroger la fonction ressources humaines dans ses mutations.

**Mots clés :** Management public, fusion, valeurs, audit

### **Transformation des institutions publiques : comment réagissent les acteurs dans leurs métiers ?**

L'importance des services publics en France, comme en Algérie, est incontestable. Ces services appartiennent à l'histoire de nos pays. Mais si, pour certains, le service public est l'archétype d'une société moderne depuis plusieurs siècles, pour d'autres notre conception actuelle des services publics n'est plus adaptée à notre monde en mutation. Pourtant le service public est une activité considérée comme devant être disponible pour tous, qui s'appuie donc sur le concept de l'intérêt général, défini non pas comme une somme des intérêts particuliers (conception américaine), mais bien comme un fait qui, dépassant chaque individu, est en quelque sorte l'émanation de la volonté de la collectivité des citoyens en tant que telle<sup>58</sup>. Le service public est donc pris ici comme partie de

---

<sup>58</sup> Il s'agit de la conception d'Adam Smith opposée à celle de Jean Jacques Rousseau...

cet intérêt général, et non comme la représentation d'un statut particulier<sup>59</sup>. Or, en France, les différentes mutations du monde économique et financier changent l'approche et l'essence même de la notion de service public en y intégrant des notions comme la rentabilité, la performance, l'efficience. Et les changements provoqués par les politiques publiques sont multidimensionnels, complexes à saisir et à gérer : «Peu de cadres de référence sont développés pour analyser les phases de vie par lesquelles l'organisation doit migrer pour s'adapter» ( Auger, St-Martin, 2002, p 80).

Dans un tel décor, la fonction ressources humaines se doit d'appréhender le nouveau contexte des organisations, ou plutôt des réorganisations, de prendre en compte de nouvelles approches de développement, de réévaluer les critères du référentiel en fonction des choix organisationnels. C'est ce que nous appellerons un paradigme d'interprétation, nécessaire à la compréhension des faits et des résultats. L'objectif de cette réflexion est donc d'éclairer sur ces nouvelles approches organisationnelles et managériales dont peut s'emparer une organisation, et de revisiter le lien entre celles-ci et les identités et valeurs portées par les acteurs. Car l'évolution de ce lien impacte fortement la représentation des métiers et la façon dont les acteurs l'exercent à travers leurs compétences. Dans notre propos, nous expliquerons dans un premier temps le contexte français, puis les zones de désorganisation des acteurs, et illustreront notre propos par un exemple de fusion de service public

## **1 – Le contexte des réorganisations du service public français**

Les réorganisations du service public touchent des domaines très divers : fusions d'entités (Pôle Emploi), réaffectation des ressources (services vétérinaires de l'Etat), recherche d'efficience et d'efficacité (Agence Régionale de Santé), etc. Ces mutations entrent dans un modèle de changement subi, encadré par la loi et les politiques publiques. Deux éléments sont à prendre en compte pour appréhender le contexte : la LOLF et la RGPP. L'application de ces lois va modifier considérablement le rôle de l'Etat, et par là-même les objectifs et les valeurs des entités et induire de nouveaux modes de management, issus de ces transformations.

### ***1 -1 Une réorganisation conduite par les politiques publiques***

#### ***La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF)***

Les trois objectifs principaux de la LOLF consistent à améliorer la transparence par un rôle plus actif des parlementaires dans l'autorisation et le contrôle des

---

<sup>59</sup> Les exemples présentées ne concernent d'ailleurs que très peu le monde des fonctionnaires

dépenses, à favoriser une stratégie pluriannuelle par une plus grande clarté des choix stratégiques des finances publiques, et à accroître l'efficacité de la gestion publique par une plus grande responsabilité et une plus grande liberté des acteurs de l'administration, le tout dans une logique d'orientation des budgets vers les résultats. En conjuguant la responsabilité sur les résultats et la responsabilité des moyens, à travers une culture du résultat aux objectifs de plus en plus précis, ce changement impacte donc fortement les valeurs professionnelles du métier des agents publics (qualité et réactivité du service rendu pour l'utilisateur et efficacité de la gestion pour le citoyen).

### ***La Révision générale des Politiques Publiques (RGPP)***

La RGPP est une démarche novatrice qui repose sur 3 grands principes : adapter les politiques publiques aux besoins des citoyens, valoriser le potentiel humain de l'administration, dégager des marges de manœuvre pour financer les priorités.

Ce programme de réforme de l'état concerne toutes les structures administratives (centrales, déconcentrées, opérateurs).

La RGPP conduit à redéfinir des activités des agents de la chaîne de dépense, ce qui induit des changements en matière d'enchaînement des tâches et par là-même, l'émergence de nouvelles compétences. Au-delà de ses différentes transformations, se profile clairement l'idée d'efficacité économique, et donc de développement de logiques combattives dans un contexte de raréfaction de ressources :

Les évolutions de la RGPP se traduisent, par exemple, par la naissance de nouvelles entités émanant de réorganisation ou de fusion de services publics éclatés et préexistants : Pôle emploi, Régime social des Indépendants, Agence Régionale de Santé, etc. L'argument qui prévaut réside dans l'intérêt de l'utilisateur, (du client), qui doit bénéficier du meilleur service au meilleur coût. Pour cela, l'action publique doit être objectivée, quantifiée, évaluée, afin de juger de son intérêt et de sa performance, la variable d'ajustement la plus importante étant la ressource humaine. Mais si cette ressource est un facteur de production essentiel aux organisations, elle possède également une sensibilité et une identité propre : les décisions ne sont pas suffisantes à la déplacer sans engendrer des difficultés, des réticences, des désordres sociaux.

### ***1-2 .... Induisant de nouveau mode de management***

Ces mutations profondes qui traversent le service public ne sont pas propres à l'Etat français : pour exemple, la politique de libéralisation menée par les pays anglo-saxons depuis les années 80 s'est construite en réaction contre le rôle des fonctionnaires dans les sphères de l'état, contre l'inertie bureaucratique ou contre

l'augmentation des dépenses publiques. Désinstitutionnalisation, effacement des frontières entre public et privé deviennent alors les symptômes d'un « managérialisme » de plus en plus présent comme mode de gestion des personnels du service public

Issu du *New Public Management* anglo saxon, le managerialisme porte en lui la croyance d'un leadership permanent tourné vers un changement comme mode de vie des organisations, le tout placé sous le signe du pragmatisme. Ce managerialisme se développe alors comme un élément régulateur des comportements individuels à travers des normes rassemblées sous la culture organisationnelle. Il tend également à dépasser cet aspect régulateur, voire disciplinaire, et à participer à une société fondée sur le contrôle (Rouillard, Giroux, 2005).

Actuellement, le managérialisme s'insère dans les mutations du service public en se faisant porteur des concepts et outils issus du monde de l'entreprise, ou monde marchand, vers le monde non-marchand. Il porte la croyance des similitudes entre les organisations, et le fait que toutes les organisations peuvent être optimisées par l'application de génériques de gestion.

Au niveau macro, il met en avant le concept de régulation à travers un libéralisme économique ouvrant sur l'autorégulation des marchés et l'inutilité de l'intervention de l'Etat face à la suffisance de ce marché. Les politiques publiques servent alors à alimenter un marché autorégulant et laissent la socialisation se faire uniquement par référence à la marchandise.

Au niveau du monde social, il repose sur trois postulats majeurs (Pesqueux, 2007) :

- La performance est un critère d'évaluation pertinent pour évaluer le fonctionnement des organisations de toute nature.
- Les entreprises doivent adopter un mode de fonctionnement animé par une rationalité instrumentale.
- Audit, transparence, responsabilité et contractualisation sont les dynamiques propres à ces entreprises

Au niveau des organisations, il marque le passage d'une culture de moyens à une culture de performance et de résultats, opéré dès 1996 avec la création des conventions d'objectifs et de gestion.

Mais l'utilisateur n'est pas le grand absent de cette évolution. Sa conception a été longtemps guidée par le principe de l'égalité de tous devant le service public et par conséquent par une dépersonnalisation neutre et objective. Le managérialisme va à l'encontre de cette vision en considérant l'utilisateur comme un individu ayant des besoins et attentes spécifiques. La relation doit être plus personnalisée et la qualité de service au centre des préoccupations : cette dernière approche constitue

un axe majeur des engagements de service contractualisés entre l'état et certains services public (Sécurité Sociale, monde médico-social, par ex)<sup>60</sup>.

Mais d'un autre coté, l'usager est également devenu de ce fait la caution des réformes : c'est bien sous couvert de rationaliser ses démarches et donc de lui rendre un meilleur service que les fusions d'organismes sont menées actuellement en France.

## **2 – Un risque de désorganisation des acteurs...**

A travers ces évolutions, on assiste également à une instrumentalisation des valeurs et de l'éthique, ces derniers devenant un soutien des réformes en cours : cette mutation entraîne des tensions entre, d'une part, le processus démocratique et les idéaux du service public traditionnel, et d'autre part, la recherche d'efficacité et de résultats et désorganise les représentations du métier des acteurs concernés.

### **2 – 1 par un glissement des valeurs**

Dans ce contexte, les institutions sont affectées sous trois aspects :

En premier lieu, le passage de l'état providence à un état social actif se traduit par une série d'axes transformateurs : individualisation du traitement et de l'accompagnement de l'usager dans une logique de projet contractualisé ; promotion du travail en concertation et en réseau avec des intervenants aux appartenances institutionnelles et aux cultures professionnelles diversifiées ; procéduralisation accrue de l'accomplissement de la norme ; emprise des logiques managériales et gestionnaires. Le tout amenant les acteurs depuis une existence légitimée par les limites du système, à une existence basée sur une remise en cause permanente, interne et externe (Franssen, 2005).

En second lieu, les institutions à service public souffrent d'atteintes sur leur légitimité habituelle: elles sont attaquées sur les finances (sécurité sociale, hôpital) et/ou sur leurs compétences mises en doute sans preuve référencées (collectivités territoriales). Dans ce contexte de faible légitimité des institutions, et leur incapacité nouvelle à faire sens, le service public se défend en jouant sur une inflation des valeurs et de leur usage, mais à travers un contexte de faiblesse et d'abaissement de légitimité de ses organisations. Celles-ci, dans un contexte de gouvernance remaniée, s'appuient sur des relations horizontales nourries de compromis, de négociation, de coordination et de réseaux, ces différents éléments tenant ensemble par la force des valeurs partagées.

---

<sup>60</sup> La Fonction Publique a créé le label Marianne pour inciter les opérateurs de l'Etat à mettre l'usager au cœur du système

Enfin, et en troisième lieu, les acteurs peinent à arguer de leur légitimité: cette dernière ne peut plus se fonder sur des valeurs cohésives, et doit sans cesse être prouvée. Sans doute parce que l'individu prévaut sur le collectif en devenant le point à partir duquel on évalue la cohésion de la société à travers les relations interindividuelles. Cet avantage des valeurs individuelles entraîne alors une baisse des valeurs cohésives et l'institution est toujours en effort, donc en devenir de souffrance (Palau, 2008).

Dans ce champ de transformations des institutions, se pose le problème de la crise de sens du service public : à partir du moment où les objectifs résident dans la réactivité et la rentabilité, comment situer la valeur de service au public et d'intérêt général ? La question n'est pas résolue, sans doute parce qu'elle n'a pas été posée au départ. Or à partir du moment où l'utilisateur devient client, et que la culture du résultat s'intensifie<sup>61</sup>, la frontière entre les deux secteurs tend à se perméabiliser dans les deux sens. Dans cette interpénétration, les managers du secteur privé cherchent à importer des valeurs du service public pour donner du sens à l'action et renforcer l'implication et l'engagement organisationnel ; et les managers du secteur public sont dans l'obligation d'intégrer des outils de contrôle et de résultats issus du secteur privé.

<i>Secteur public</i>	<i>Secteur privé</i>
Tendance à encourager le profit	Tendance à encourager les valeurs d'excellence et de dévouement
Service de la collectivité → tendance à l'individualisation	Service des intérêts particuliers → tendance à la responsabilité globale
Attaque de la logique gestionnaire privée	Importation des valeurs professionnelles publiques
Identification au métier et au service Sens social du travail : lien avec la société des citoyens Objectif : intérêt général Satisfaction sociale inscrite dans un lien collectif ne tenant que peu compte des individualités	Identification à l'entreprise Sens productif du travail : lien avec les objectifs de l'entreprise Objectif : intérêt de l'entreprise Satisfaction narcissique inscrite dans l'individualisation et rassemblé en discours collectif

**Tableau 1 : Glissement entre secteur privé et public, d'après Linhart D, 2009**

<sup>61</sup> Notamment par le biais de la LOLF



Concrètement, ce glissement porte comme principale conséquence une émergence de valeurs dites nouvelles : efficacité, transparence, proximité vis-à-vis des citoyens, autonomie, valeurs communes à l'ensemble de la société ; et ce, au détriment par altération des valeurs dites traditionnelles et fortement identitaires du service public que sont l'égalité, la continuité ou la défense de l'intérêt général (Siciliani, 2008). Ce phénomène impacte les comportements des acteurs dans le champ des réorganisations des services publics.

## 2 – 2 Par des possibilités de comportements restreints

Un mal être se généralise au sein des organismes publics devant une incompréhension du lien entre l'émulation née de la rentabilité et de la productivité d'une part, et les valeurs de qualité de service à la population d'autre part. Ces mutations peu encadrées peuvent entraîner chez les acteurs différentes réactions (Franssen, 2005) :

- Une réaction offensive où l'acteur opère de lui-même une mutation de son statut et travaille sur sa nouvelle identité professionnelle pour donner de la cohérence à l'expérience qu'il vit.
- Une réaction défensive où il faut assurer la pérennité de son rôle, en le justifiant (« Île préservée ») ou en campant sur ses acquis (« Forteresse assiégée »). Cette position pouvant mener à un risque de crispation identitaire.
- Une réaction anémique (« Château de sable submergé ») où l'acteur souffre d'un effondrement identitaire du fait de transformations d'organisation et de gestion lui faisant perdre le sens et les finalités de son métier.

Des travaux antérieurs hors France font également état de ces comportements restreints des acteurs. Le Canada en est précurseur par rapport à la France : son exemple met en avant la tentative de construction d'un socle commun entre le service public et le pragmatisme désormais attendu des institutions (Gow, 2004). L'approche canadienne est souvent considérée comme une capacité à rassembler management et rationalité, dans une voie moins agressive que celle développée en Grande Bretagne, en Nouvelle Zélande ou aux USA (Bouckaert, Politt, 2000).

Les études canadiennes se sont penchées, par exemple, sur l'analyse des fusions municipales. Leur intérêt est d'avoir montré que deux structures concomitantes sont parties prenantes dans ces fusions : la réorganisation structurelle (que l'on retrouve en France sous forme de mise en pôle dans les hôpitaux, Pôle Emploi, Agence Régionale de Santé, fonctionnement des Régimes Sociaux des Indépendants, etc), ou démarche politique de réorganisation à incidence juridique (modes de fusion) ; et l'intégration des acteurs en tant que collectif dans

un processus de mise en œuvre et consolidation des espaces de vie (processus d'intégration), la deuxième découlant de la première.

		<i>Modes de fusion</i>	
		<i>Fusion forcée</i>	<i>Fusion volontaire</i>
<i>ATTITUDES DES PRINCIPAUX ACTEURS</i>	<i>Réticents</i>	Intégration désavouée	Intégration en passe d'enlisement
	<i>Adhérents</i>	Intégration souhaitée	Intégration orientée vers le projet

Tableau 2 : Modes de fusion et rôle des acteurs (d'après Mezouz, 2003)

La réorganisation forcée entraîne deux types de comportements. L'intégration désavouée est le cas d'une réorganisation vécue difficilement par les acteurs, les réticences au projet amplifiant les risques du processus d'intégration. L'intégration souhaitée révèle un comportement plus opportuniste, l'acteur ayant une capacité à sortir un gain de la nouvelle situation.

Dans le cas d'une réorganisation plus volontaire, l'enlisement peut survenir quand la démarche de rapprochement des collectifs donne une impression de traîner en longueur (adéquation des statuts, des conventions collectives, etc). L'intégration orientée vers le projet se traduit par une adhésion marqué par l'appropriation du projet non seulement au niveau des acteurs, mais également et surtout au niveau des collectifs concernés.

Ces différents comportements, étudiés lors de réorganisations administratives canadiennes peuvent servir de point d'analyse sur les conséquences en terme de perception par les acteurs concernés. Le tableau ci-dessous en donne un aperçu synthétique. Il montre également la difficulté de passer d'un extrême à l'autre et ouvre naturellement sur des préconisations managériales tournées vers la compréhension et l'appropriation du projet.

<i>Intégration désavouée</i>	<i>Intégration en passe d'enlisement</i>	<i>Intégration souhaitée</i>	<i>Intégration orientée vers le projet</i>
Risque d'obstruction et source d'insécurité	Confusion dans les priorités	Délais d'intégration des structures administratives	Adoption de politiques intégrées suivant les besoins des clients/usagers
Risque de dédoublements et de coûts supérieurs concernant les services à venir	Gêne dans la coordination des modes et des processus de services	Retard sur les économies escomptées	Économies d'échelle dans l'offre et ajout de nouveaux services
Attachement excessif aux schémas d'aménagement antérieurs	Harmonisation déficiente des schémas d'aménagement	Intégration lente des schémas d'aménagement	Recherche d'intégration des espaces, des services et des fonctions
Visions divergentes du développement économique	Désaccord sur les priorités de développement	Perspectives encore lointaines de projets de développement	Projets nouveaux et stimulants de développement
Refus d'alignement en vue d'un positionnement Approprié	Confusion sur les objectifs de positionnement	Délai dans le positionnement stratégique	Positionnement stratégique donnant prise à un développement conséquent
Opposition à l'intégration des stratégies et des structures d'ensemble	Manque de cohésion des stratégies et des structures d'ensemble	Amorce de cohérence dans les stratégies et les structures d'ensemble	Dotation de stratégies et de structures générales et particulières solides

**Tableau 3 : Exemple d'incidence possible de l'attitude des principaux acteurs lors des réorganisations (d'après Mezouz et alii, 2003)**

Dans ce contexte, les acteurs peuvent donc être impactés fortement. La question qui se pose alors est de savoir si cette transformation de leurs champs d'actions ouvrant sur de nouveaux comportements conduit à une complète désorganisation du collectif, ou si des possibilités de reconstruction peuvent émerger.

### **3- Désorganisation des acteurs ou possibilité d'une reconstruction**

Les exemples de fusions d'organismes déjà effectués renseignent sur les différentes possibilités de reconstruction et sur les modes d'appropriation préalables qui sont nécessaires. Nous donnerons, pour illustrer notre propos, l'exemple de la fusion des régimes sociaux des indépendants (fusion de caisses)

#### ***L'exemple du R.S.I***

Le RSI ou Régime Social des Indépendants est né le 1<sup>er</sup> Juillet 2006 de la fusion de trois caisses : AVA pour les artisans, ORGANIC pour les commerçants, AMPI pour les professions indépendantes). Cette fusion a permis de regrouper en 30 caisses de base les 90 organismes précédents, pour servir près de 3,5 millions de travailleurs indépendants.

Les entretiens qualitatifs ont porté sur 16 personnes associées au fonctionnement des nouvelles caisses RSI : 4 sont sur des postes de direction, 6 sur des postes de cadres supérieurs, 3 occupent des fonctions de cadres de terrain, un administrateur a été également entendu. La recherche a été menée sur un mode de recherche action à visée d'enseignement managériale pour les chercheurs impliqués mais également pour les acteurs du terrain concerné. Nous ne donnons dans ce travail que la base d'un premier dépouillement des entretiens à partir de mots clés issus de la revue de littérature : il s'agit donc d'un travail exploratoire sur les comportements des acteurs<sup>62</sup>.

Les entretiens ont porté sur : la trajectoire des acteurs, la préparation de la fusion des caisses, les outils à disposition du manager, et l'impact du changement sur le service public.

***Les principaux résultats*** portent sur la possibilité de reconstruction des acteurs mais avec des nuances identifiées :

1° Le réseau d'origine joue un rôle : plus les opportunités issues de l'ancienne appartenance permettent d'enrichir le travail et émergent, et plus les acteurs se réorganisent dans leur appartenance à la nouvelle structure.

2° Suivant son niveau hiérarchique, la restructuration entraîne des comportements différents.

En reprenant la théorie de la gestion relationnelle et les différents comportements mis en évidence par Franssen (2005) et les recherches canadiennes : offensif, anomique, et défensif, les résultats peuvent tendre à l'établissement d'une typologie indicative.

---

<sup>62</sup> Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale (2010) , *Cultures, Valeurs et Identités professionnelles : L'exemple du Régime Social des Indépendants*, Rapport de recherche action, Décembre, Saint Etienne, France.

<p><b>Direction : un mode offensif, entre intégration orientée projet et intégration souhaitée</b></p>	<p><i>Contexte</i> : diminution de postes et/ou mobilité fonctionnelle/géographique.  <i>Ressources</i> : participation à l'INP<sup>63</sup>, lieu de régulation – Proximité hiérarchique de la sphère décisionnelle  <i>Enjeux</i> : compétition pour l'obtention de postes – reclassement pour les sans postes après fusion  <i>Innovation</i> : formations pour reconversion professionnelles  <i>Métiers</i> : évolution acquise</p>
<p><b>Cadres : un mode défensif entre intégration souhaitée et enlèvement</b></p>	<p><i>Contexte</i> : réduction des périmètres de compétences  <i>Ressources</i> : statut, identité de cadre  <i>Enjeux</i> : possibilité de promotion ou statut écorné  <i>Métiers</i> : évolution acquise ou non suivant gains espérés</p>
<p><b>Agents : un mode anomique entre enlèvement et intégration désavouée</b></p>	<p><i>Contexte</i> : guichet unique, sollicitations du public, demandes nombreuses  <i>Difficultés</i> : sentiment d'être débordé  <i>Conséquences</i> : défiance vers la nouvelle organisation, effondrement identitaire  <i>Métiers</i> : évolution non acquises</p>

Les acteurs offensifs se partagent entre un comportement opportuniste (compétition sur les nouveaux postes) et un comportement proactif (reconversion professionnelle). Quatre éléments de succès peuvent être mis en évidence :

- Existence d'un lieu espace/temps de régulation, système transitoire permettant d'affiner la compréhension des objectifs et d'établir des repères sur les parcours professionnels (statut, carrière)
- Relation entre les acteurs et la sphère décisionnelle : l'éloignement favorise les inquiétudes
- Nécessité d'établir des critères clairs pour l'obtention de postes à responsabilités
- Nécessité d'accompagnement pour les transformations de postes post-fusion, et donc de mise en place préalable de gestion des compétences sur un mode de développement horizontal

Les acteurs défensifs se situent suivant les gains qu'ils peuvent espérer de la nouvelle organisation. En cela leur comportement est également opportuniste mais avec une faible marge de manœuvre. Les acteurs anomiques sont dans le « subi ». Leur marge de manœuvre est inexistante et les gains ne peuvent être qu'individuels et souvent subjectifs.

<sup>63</sup> Instance Nationale Provisoire

3° Les acteurs se sentent d'autant moins désorganisés que l'organisation a développé des capacités à faire accepter le changement, des processus d'homogénéisation des pratiques professionnelles, une évaluation de la plus value pertinente pour l'usager en parallèle du calcul de sa propre efficience.

Ces premiers résultats exploratoires montrent la possibilité de reconstruction des acteurs, mais identifient également leurs facteurs clés de succès : appartenance antérieure, niveau hiérarchique et marges de manœuvre en sont les principaux items. Prendre en compte ces observations et les intégrer dans le champ conceptuel du manager de service public paraît évident. Mais cela suffit-il à compenser le fossé creusé entre la représentation de leurs métiers et les mutations demandées? La critique du managérialisme doit certainement trouver là un lieu de forces de propositions. C'est la conclusion majeure des acteurs interrogés.

### ***Pour conclure***

Les réorganisations du service public ne font que commencer dans un climat général marqué par une forte incertitude, due à la fois au mode de fusion et à l'attitude des principaux acteurs. Ces modes de fusion-réorganisation se situent dans le champ des fusions forcées, alors que les principaux acteurs varient de la réticence à l'adhésion. Le système des réorganisations est donc un système forcé de changement subi. Suivant les gains qu'il peut en tirer l'acteur se situe dans un positionnement plus ou moins positif ou négatif, plus ou moins offensif ou défensif, voire anémique. Ces différents éléments font apparaître des situations de gestion intéressantes à examiner tant sur le plan conceptuel que sur celui de l'action. Ils ouvrent des pistes de réflexions sur le devenir des compétences et l'évolution des métiers. La capacité de l'acteur à se réorganiser dans un nouvel environnement doit s'accompagner d'une assurance de continuité sur son espace de vie, ce qui ne signifie pas refuser un autre changement, mais intégrer un projet correspondant à une stratégie cohérente. La réorganisation ne peut être rassembleuse que si elle prend souche dans un projet qui aille bien au-delà du simple suivi de la réorganisation juridico-administrative des entités fusionnées : elle doit permettre de lier la structure visée et le collectif d'individus qui l'anime. Ce sont sans doute ses derniers points qui doivent interroger la fonction ressources humaines, en particulier dans le champ des compétences et des métiers et en général dans ses mutations .

**Bibliographie**

- Auger, M., St-Martin, N., (2002), «Fusions municipales vues de l'intérieur : expérience d'un comité de transition», *Organisations & territoires*, vol. 11, no 3.
- Bouckaert G., Politt C., (2000), *Public management reforme : a comparative analysis*, Oxford University Press.
- Franssen A., (2005), Etat social et métamorphoses des identités professionnelles, *Pensée Plurielle*, n°10.
- Gow J.I., (2004), *A canadian model of public administration*, Ottawa, Canada School of Public Service.
- Linhart D., (2009), Comment l'entreprise usurpe les valeurs du service public , *Le Monde Diplomatique*, Septembre, Paris.
- Mezouz B., et al. (2003), Les fusions municipales au Québec : vers un modèle d'intégration orientée projet, *Gestion*, n°3, Vol. 28.
- Pesqueux Y., (2007), *Gouvernance et privatisation*, PUF, La politique éclatée, Paris.
- Palau Y, (2008), Valeurs et Idéologie du Service Public, *Regards*, Juillet, n°34
- Rouillard C., Girous D., (2005), Public administration and the managerialist fervour for values and ethics, *Administrative Theory and Praxis*, Juin, n°27/2.
- Silicani JL, (2008), Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France, Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, *La Documentation Française*, Avril, Paris

## Evaluation de la performance des employés : cas des multinationales implantées au Maroc

**Samira NAAMANI**

(Doctorante à l'IEA-Université Mohammed V Souissi)

[samiragrh@yahoo.fr](mailto:samiragrh@yahoo.fr)

**Mustapha MACHRAFI**

(Maître de Conférences à l'IEA-Université Mohammed V Souissi-Rabat-Maroc)

[machrafiea@yahoo.fr](mailto:machrafiea@yahoo.fr)

(Laboratoire d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaire sur l'Afrique)

### Résumé

L'élément humain est la pierre angulaire et la composante la plus importante de tout processus de gestion. Les entreprises conscientes de la valeur de leur personnel et qui investissent dans leur développement sont celles qui réussissent à améliorer leurs performances globales et à assurer leur pérennité afin de faire face aux mutations économiques et technologiques que connaît le monde actuellement. Aujourd'hui la plupart des entreprises, qui sont à la quête de l'excellence et pour qui la performance s'impose en tant que condition *sine qua non* pour leur survie, ont recours à l'évaluation de la performance du personnel. Les enjeux de cette démarche sont divers et importants, aussi bien pour l'entreprise que pour les employés. L'évaluation de la performance des employés implique toutes les activités liées à la planification, au suivi, à l'évaluation, à la reconnaissance et au développement des performances individuelles au travail. Elle se présente comme un outil de la gestion des ressources humaines qui permet d'adapter les entreprises aux changements à venir et à la concurrence, de développer les compétences des salariés pour les adapter aux évolutions des métiers, de sécuriser leurs parcours professionnels, et d'engager une réflexion sur l'évolution des organisations du travail.

Ce papier s'intéressera au cas des multinationales implantées au Maroc. Dans cette optique, notre réflexion consiste à la description et à l'analyse de l'existant en matière de l'évaluation de la performance des employés mis en place au sein des multinationales implantées au Maroc. Notre objectif est donc de mieux comprendre comment s'est opéré le transfert de l'évaluation de la performance des employés des sociétés mères aux filiales implantées au Maroc et de mettre le point sur la réalité de sa pratique au Maroc comme pays de destination.

**Mots clés :** *management de la compétence, performance individuelle, emploi, formation professionnelle, employabilité, évaluation, évolution professionnelle, GPEC, multinationales au Maroc, adaptation managériale.*

### Introduction

La mondialisation des économies et des entreprises a eu un fort impact sur les modes de gestion des ressources humaines. Commencant d'abord par la notion classique du personnel qui a émergé dans la première moitié du XX siècle, pour arriver dans la seconde moitié à celle de la gestion des ressources humaines. Le changement ne s'est pas opéré uniquement au niveau de l'appellation mais aussi



au niveau des perspectives et des pratiques. L'élément humain n'est plus considéré comme une charge à minimiser mais plutôt comme une ressource qu'il faut mobiliser, valoriser, développer, motiver et dans laquelle il faut investir. Face à cette évolution qui se dessine, les responsables des entreprises mènent une réflexion permanente sur la façon dont l'entreprise peut accompagner au mieux le rythme rapide de la mondialisation. Pour ce faire, on a besoin de disposer d'outils de gestion plus efficace permettant de bien gérer les ressources humaines et de dégager de multiples gains de productivité à l'entreprise. C'est là que réside tout l'intérêt de l'évaluation de la performance des employés. L'évaluation de la performance s'avère être un outil excellent qui permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et aux attentes de ses salariés. Clairement reliée aux problématiques de formation, de mobilité et de gestion des carrières, l'évaluation de la performance permet d'inciter les employés à développer leur employabilité et à construire un projet professionnel.

Le contexte marocain à son tour a été marqué par de profondes mutations économiques et organisationnelles. La mondialisation, la libéralisation des échanges et l'internationalisation des entreprises a permis au Maroc de s'ouvrir sur son environnement extérieur et de prendre conscience des défis qui se dessinent. Les entreprises au Maroc se trouvent face à la nécessité de former des ressources humaines aux nouveaux métiers, de les doter de nouvelles compétences et de les rendre apte à saisir les opportunités de la mondialisation.

Dans cette optique, cette communication consiste à analyser la problématique de l'évaluation de la performance des employés mis en place au sein des multinationales implantées sur le tissu économique marocain, et ce en vue de mettre le point sur sa pratique actuelle. L'objet de cette communication sera, donc, de répondre aux questions suivantes :

**Comment l'évaluation de la performance des employés est pratiquée au sein des multinationales implantées au Maroc ? Quels sont les apports concrets de l'évaluation de la performance pour ces entreprises et pour les employés ? Comment l'évaluation de la performance des employés peut-elle favoriser l'employabilité et l'évolution des carrières des employés ?**

Dans un premier temps, nous nous proposons de dessiner le cadre théorique qui consiste à souligner le fondement théorique de l'évaluation de la performance des employés et mettre le point sur son apport pour la gestion des ressources humaines. Dans un deuxième temps, la phase d'investigation est conduite au moyen d'un entretien auprès des managers. Elle a pour but de refléter la pratique de l'évaluation de la performance des employés et de présenter des conclusions

reflétant la situation actuelle qui offrent un terrain favorable à d'autres études sur les différents aspects de la gestion des ressources humaines.

### **1. Evaluation de la performance des employés : évolution d'une approche**

Il est nécessaire de revenir sur un ensemble de théories et de concepts managériaux afin de comprendre pourquoi les chercheurs ont été amenés à considérer l'évaluation de la performance des employés comme la pierre angulaire de la gestion des ressources humaines.

Tout d'abord l'évaluation s'inscrit dans une vision mécaniste, qui remonte à la grande époque de l'industrialisation et à l'émergence d'une production de masse. Le souci majeur des managers de l'époque, dont Henri Ford et Frédéric Taylor, est d'appliquer les principes de la rationalité scientifique à l'organisation du travail et aux pratiques d'évaluation en particulier (PERETTI, J.M. 2001). L'évaluation s'inscrit alors dans une problématique d'adéquation de l'individu au poste du travail, elle repose sur des méthodes scientifiques et rigoureuses. L'idée étant d'éliminer toute subjectivité dans le jugement porté par le supérieur hiérarchique. Dans ce sens, le terme « évaluation » se réfère au poste de travail qu'il s'agit d'analyser pour construire une grille des critères permettant par la suite de juger l'adéquation de l'homme au poste (PERETTI, J.M. 2001). Par la suite Mc Gregor va critiquer les postulats de l'école classique selon lesquels la direction doit prescrire les tâches, mesurer les résultats, puis récompenser ou punir. Il a critiqué également les méthodes traditionnelles qui apparaissent comme un outil de contrôle qui n'est pas adapté à la véritable nature humaine. Pour faire appel à une démarche alternative d'évaluation, le courant des relations humaines propose « l'entretien d'appréciation » (DESREUMAUX, A. 1998) en tant que moment clé dans la mise en œuvre d'un management participatif. Le but est de créer un moment de communication et de dialogue. Une appréciation explicite est alors formalisée en rupture complète avec les pratiques antérieures. Quelques décennies plus tard, le principe de la performance individuelle sera éclairé par le système de direction par objectif (LAYOLE, G. 1996) qui a conduit à simplifier les dispositifs d'appréciation en les centrant sur la fixation d'objectifs. Le jugement ne porte plus sur le comportement professionnel mais sur le seul résultat. Lors de l'évaluation, l'évaluateur se focalise sur la performance des individus et le degré d'atteinte des objectifs fixés.

Face aux mutations économiques, à l'évolution des métiers et aux nouvelles exigences de qualité, les entreprises doivent anticiper leurs besoins et consentir un grand effort et un investissement colossal en matière de la formation du personnel. L'objectif est de garantir en permanence une adéquation quantitative et

qualitative de l'emploi. Dans ce sens, l'évaluation sera centrée sur la notion de compétence. Une attention sera accordée à l'élévation générale des niveaux de formation et de qualification sous l'impératif de développement permanent des compétences afin de nourrir la capacité d'adaptation de l'individu. Les entreprises vont passer, donc, d'une approche fondée sur le poste occupé à celle basée sur les compétences tenues par les salariés. En effet, l'émergence de la compétence tente déloger le modèle taylorien, révélé obsolète pour satisfaire les exigences du travail contemporain. Elle donne plus de sens au travail réalisé et implique davantage l'initiative, la créativité, et l'autonomie du salarié. Le travail n'est plus prescrit au périmètre rigide d'un poste, il devient évolutif en fonction de l'individu et de l'extension de ses possibilités. L'évaluation de la compétence va alors souvent s'effectuer par une analyse d'écart entre les compétences requises et celles mises en œuvre. Dès lors, l'appréciation s'inscrit dans un processus décisionnel en matière de formation et de développement de carrière pour un double objectif : le perfectionnement du métier et l'évolution professionnelle des individus.

## **2. Evaluation de la performance des employés : un levier stratégique de la fonction RH**

Toute organisation performante cherche constamment à améliorer son rendement. Bien que, tous les membres du personnel assument cette responsabilité dans le cadre de leurs fonctions. L'évaluation de la performance des employés a pour rôle principal d'évaluer le rendement et de communiquer les résultats aux employés et aux gestionnaires afin qu'ils puissent prendre des mesures d'amélioration (PERETTI, J-M, 2001). De même, l'évaluation de la performance des employés est considérée comme un outil de gestion et de communication centré sur les résultats atteints. La rétroaction, pour sa part, permet de faire le point sur les réalisations de l'employé et d'apporter le support et les correctifs appropriés (TZINER, A. BARANOUSKY, E. 1996). L'évaluation de la performance des employés peut servir de base à de nombreuses décisions relatives aux ressources humaines, telles que :

- L'élaboration d'une échelle de rémunération;
- L'élaboration d'un plan de formation et de développement des compétences;
- La mise à jour du référentiel des emplois et celui des compétences;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences;
- La prise des décisions relatives à la carrière des Hommes dès leur recrutement jusqu'à leur sortie de l'organisation (promotions, mutations, suspensions, congédiements, réorientation, avancement et développement).

Le système de l'évaluation de la performance des employés se présente comme un outil de gestion des ressources humaines mais aussi en tant qu'une « clé de voûte » de management des ressources humaines (René Moulinier, 2005). Elle permet d'accompagner les entreprises aux changements à venir, ainsi de proposer une stratégie d'adaptation des entreprises à leurs environnements et à la concurrence par la maîtrise des emplois et des compétences associées actuelles et futurs (ALLEGRI, C-B, ANDREASSIAN, A-E, 2010). Elle a pour objectif de décrire et d'analyser les évolutions possibles de l'entreprise afin de répondre à ses propres besoins et aux attentes de ses salariés. Elle permet également d'adapter et de développer les compétences des salariés pour les préparer aux futurs emplois de l'entreprise, de sécuriser ainsi leur parcours professionnel et d'engager une réflexion sur l'évolution des organisations du travail.

### **3. Evaluation de la performance des employés dans les multinationales implantées au Maroc**

#### **3.1.Méthodologie de l'étude**

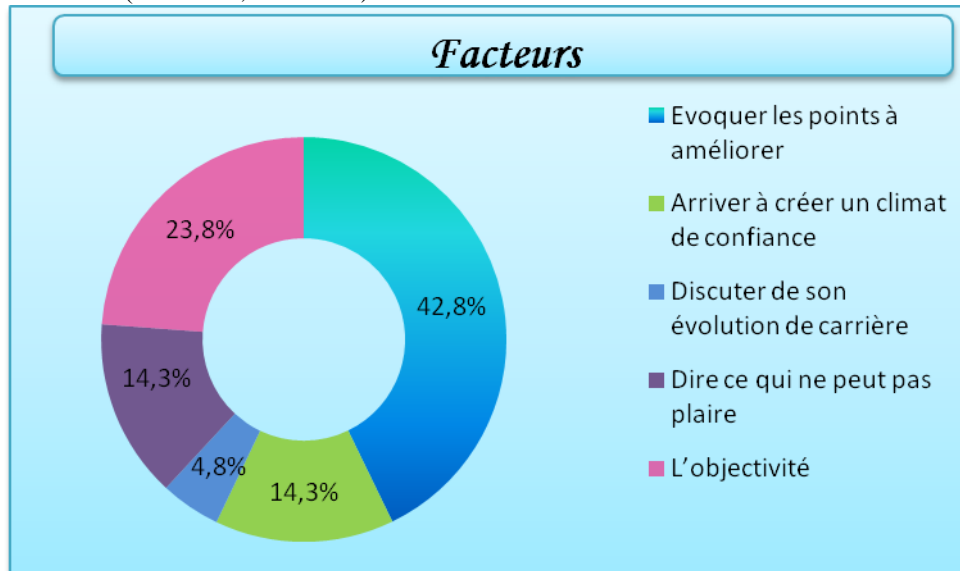
Notre contribution se base sur une étude empirique réalisée auprès d'un ensemble d'entreprises du tissu économique marocain. Il s'agit d'apporter un éclairage sur le point de vue de certains managers sur leur système d'évaluation de la performance des employés afin de toucher de près la pratique de ce système au sein de leurs structures. Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête sur le terrain, en choisissant un échantillon composé de 21 interrogés. A travers cette enquête nous avons essayé de collecter les réponses relatives à nos questions de recherches. L'étude empirique a consisté à examiner et à diagnostiquer l'état actuel de l'évaluation de la performance des employés tel qu'elle est mise en place et pratiquée aux seins des multinationales implantées sur le territoire marocain. L'échantillon, aussi varié et divers que possible, inclut à la fois les Directeurs Ressources Humaines et les Responsables Ressources Humaines. Nous avons jugé essentiel d'interroger ces derniers vu qu'ils sont considérés comme des acteurs principaux dans le processus d'évaluation de la performance.

#### **3.2. Résultats et analyse**

A la question de savoir si les répondants trouvent des difficultés à faire exécuter la démarche de l'évaluation de la performance des employés au sein de leur entreprise, voici la répartition des résultats pour les 21 répondants.

▪ **Difficultés rencontrées lors d'un entretien d'évaluation**

L'évaluation de la performance des employés est un moment propice durant lequel l'évaluateur met le point sur les réalisations de ses employés, reconnaît leur effort et cherche les axes d'amélioration (PERETTI, J.M. 2001).



D'après les données recueillies, les répondants ont avancé des réponses diversifiées que nous classons selon le nombre de citations : « Evoquer les points à améliorer » représenté par un pourcentage de 42,8%; constitue l'élément le plus difficile à aborder lors d'un entretien d'évaluation, suivi par « l'objectivité » évoquée par 5 personnes sur 21 enquêtés (23,8%). Nous relevons également que 3 répondants sur 21 ont surtout du mal « à dire ce qui ne peut pas plaire » et 14,3% des interrogés trouvent des difficultés pour « créer un climat de confiance ». L'évolution de carrière à son tour constitue un sujet plus particulièrement sensible à évoquer lors de cette rencontre (4,8%).

Pour les répondants, l'entretien d'évaluation est un moment de vérité, un moment d'échange privilégié pour faire le point avec l'évalué sur les réalisations de l'année écoulée, les objectifs à atteindre pour l'année à venir et discuter les perspectives d'évolution. Lors de cette rencontre, il peut y avoir des tensions quand l'évaluateur évoque les zones d'amélioration dans le cas d'un manque de compétences. Cependant, ce qui est primordial est de savoir comment aborder ces points, les discuter avec le collaborateur et lui proposer des solutions.

Les répondants ont démontré qu'ils trouvent beaucoup de difficultés pour faire face aux situations négatives de l'évaluation, et qu'ils ont une faible efficacité personnelle à formuler une rétroaction négative et à dire ce qui ne peut pas plaire aux employés dont la performance a été insatisfaisante. Par ailleurs, une telle résistance à transmettre une rétroaction négative nuit à l'amélioration de la performance des subordonnés, d'où l'importance d'une rétroaction constructive.

Pour les personnes interrogées, l'objectivité semble également être un rêve inaccessible, l'objectivité de l'évaluation est impossible pour ces derniers car la subjectivité est inévitablement présente tout au long du processus d'évaluation. Les interrogés ont avancé qu'ils trouvent des difficultés pour mettre de côté les biais personnels afin d'apprécier les comportements au travail d'une manière fiable, valide et précise. Dans le même sens, d'autres enquêtés ont déclaré que pendant l'évaluation de la performance des employés, ces derniers trouvent des difficultés pour favoriser une ambiance d'écoute, d'échange et de créer un climat de confiance avec l'employé.

Pour tous ces points abordés, la formation se présente comme solution à toutes ces difficultés afin de garantir l'objectivité de cette démarche et d'améliorer le sentiment d'efficacité des évaluateurs. Le but est de savoir émettre un feedback constructif et être le plus objectivement possible tout au long de cette évaluation.

#### ▪ **Formation à l'évaluation de la performance des employés**

La formation au processus d'évaluation de la performance des employés aide à augmenter l'acceptation du processus par le personnel de la société. Elle rend les évaluateurs plus confiants, et leur permet ainsi d'assurer des évaluations précises et justes. La formation vise donc à améliorer la validité, la précision et la justesse des évaluations (TZINER, A. BARANOWSKI. E. 1996).

Suite aux entretiens que nous avons menés auprès des personnes ressources, nous avons constaté que ces dernières, sans exception, sont en commun accord sur le fait que la formation en matière d'évaluation de la performance des employés est d'une importance capitale. La formation s'avère une composante très importante dans le processus d'évaluation de la performance des employés permettant de renouveler et de développer les compétences nécessaires à l'évaluation. Pratiquement, toutes les personnes interrogées s'accordent sur l'importance de la formation des évaluateurs comme moyen de renouvellement et d'acquisition des connaissances nécessaires pour la réussite de ce système. Tous les répondants s'accordent à 100% sur le fait que la formation joue un rôle important dans le développement des compétences dispensées lors de l'évaluation

du rendement. Toutes les personnes interviewées ont déclaré qu'ils ont suivi une formation sur le thème de « l'évaluation du rendement » en générale et sur « la conduite des entretiens » en particulier. Cette formation porte essentiellement sur :

- La conduite des entretiens d'évaluation,
- La philosophie du système de l'évaluation de la performance des employés,
- L'examen des principales erreurs commises.

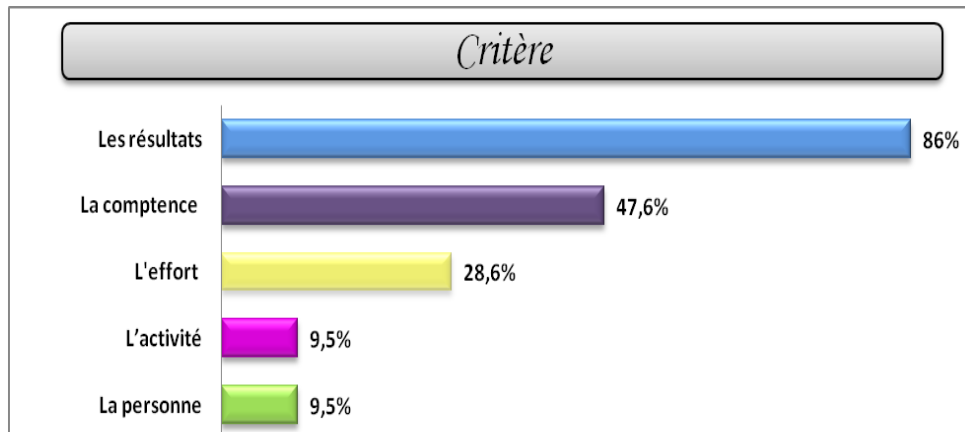
Nous relevons également à travers les réponses collectées que cette formation est assurée soit en interne par la direction des Ressources Humaines ou bien en externe par un cabinet prenant le soin de l'animer. Ce constat peut être expliqué par ce qui suit :

- Lorsque l'entreprise dispose des compétences en interne pour assurer cette formation, elle leur laisse le soin de l'organiser.
- Lorsque l'entreprise ne dispose pas de compétences en interne ou bien lorsqu'elle n'a pas le temps pour la prendre en charge, elle la délègue à un cabinet spécialisé en formation.

Cependant, toutes les personnes interrogées ont avancées que cette formation est assurée rien que pour les évaluateurs, sauf un seul responsable qui nous a marqué en répondant que tout le personnel de l'entreprise suit cette formation et chaque année et c'est le service ressources humaines qui s'en charge. En effet, la formation de tous les acteurs au processus d'évaluation de la performance des employés impliquera davantage le personnel, assurera une meilleure compréhension du système ainsi que sa finalité. La formation doit être relancée chaque année à l'approche de l'événement et cette dernière doit être actualisée chaque année afin d'améliorer l'efficacité de ce système. Cependant, les évaluateurs ne doivent pas être les seuls à pouvoir bénéficier de cette formation, l'ensemble du personnel devra suivre une formation sur ce processus tant qu'il est acteur intervenant dans le système.

#### ▪ **Critères de l'évaluation de la performance des employés**

Il existe de multiples critères sur lesquels se basent les évaluateurs lors de l'évaluation de la performance de leurs employés. Certains concernent le travail effectué, d'autres sont davantage axés sur les résultats obtenus ou le comportement (LEVY-LEBOYER, C. 1996).



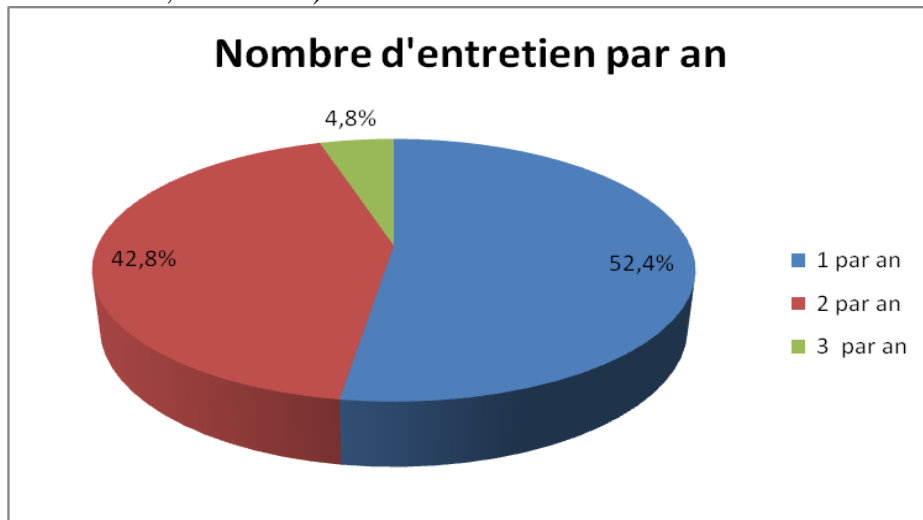
D'après l'exploitation des informations relatives aux critères de l'évaluation, nous constatons que « le résultat » est le premier critère sur lequel se basent les managers pour évaluer leurs subordonnés, 85,7% des répondants l'ont intégré dans leur réponse, suivi du critère « compétence » avec un pourcentage de 47,6%, en troisième lieu « l'effort » 28,6%, et en dernier lieu apparaît l'activité et la personne avec un pourcentage pour chacun de ces deux critères de 9,5%.

Chaque organisation détermine ses dimensions d'évaluation selon les profils à évaluer. Mais d'après les résultats recueillis, nous constatons que deux critères sont évoqués à maintes reprises à savoir : le résultat et la compétence. Les propos des supérieurs hiérarchiques semblent montrer qu'il est souvent préféré de recourir à la fois aux résultats et aux compétences à déployer pour évaluer le rendement des employés. Ces compétences sont considérées par les répondants comme des moyens pour parvenir aux résultats. Sans oublier de mentionner que l'effort consenti est considéré par les enquêtés comme le moteur qui permet de pousser les évalués à atteindre leurs résultats. Cet effort est mentionné à maintes reprises et ce dernier est également pris en considération lors de l'évaluation de la performance des employés. Cependant, deux répondants ont révélé qu'ils se basent aussi sur la personne (en tant qu'individu et non employé) lors des évaluations. Sachant que lorsque l'évaluateur se base sur la personne pour l'évaluer, il rentre dans une subjectivité absolue, qui est l'une d'ailleurs des erreurs d'évaluation, en laissant de côté d'autres indicateurs plus valides et objectifs.



▪ **Fréquence des entretiens d'évaluation**

Une fois par an, trois fois ou plus, l'*entretien d'évaluation* réunit l'employé et son supérieur hiérarchique pour faire le bilan de l'année écoulée, célébrer les réalisations des employés et tracer ensemble le futur (ALLEGRI, C.B. ANDREASSIAN, A.E. 2010).



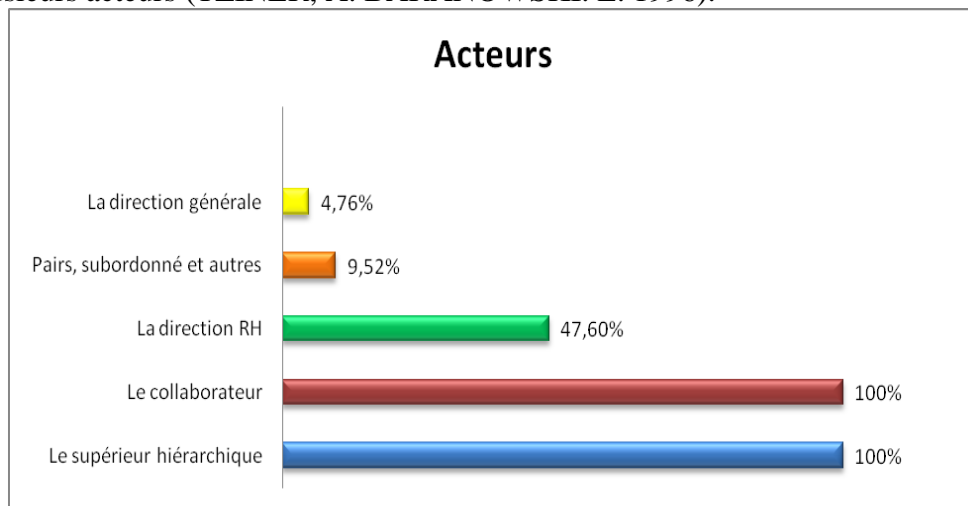
Les résultats de notre enquête montrent que 11 enquêtés sur 21 soit 52,4% de notre échantillon programment une seule rencontre chaque année pour l'évaluation de la performance des employés. Suivi de 42,8% des participants à l'enquête qui planifient deux fois par an cette rencontre et enfin une seule personne sur 21 (4,8%) qui organise 3 fois par an une rencontre d'évaluation du rendement. Pour la majorité de nos enquêtés, l'entretien d'évaluation est un bilan annuel qui unit le collaborateur et son N+1 une seule fois par an pour faire à deux le bilan de l'année écoulée, mettre en lumière les réalisations des employés, fixer les nouveaux objectifs à atteindre pour l'année à venir et enfin discuter les perspectives d'évolution. Cependant, pour d'autres enquêtés l'entretien annuel d'évaluation est la résultante d'un ensemble de réunion de suivi et de clarification du chemin pour atteindre les objectifs préétablis. Selon eux, l'évaluation de la performance des employés est scindée en deux : un entretien mi annuel pour orienter le collaborateur et mettre en place les actions correctives et un entretien de fin d'année pour vérifier le taux de réalisation des objectifs préétablis.

Il ressort de l'analyse de l'ensemble des éléments de réponses avancés par les managers que la fréquence de l'évaluation de la performance des employés diffère d'une entreprise à une autre. Pour la majorité de notre échantillon, l'évaluation de

la performance est un rendez-vous clef, qui clôt une année et en ouvre une autre. Alors que pour le reste des répondants, la mise en place d'une autre rencontre en mi-année reste primordiale pour mettre le point sur l'état d'avancement des employés, les difficultés rencontrées et les actions correctives à mettre en place pour les surmonter. En d'autres termes, la performance des employés est gérée de façon continue plutôt que sur une base annuelle et ponctuelle. Selon les personnes interrogées, ces rencontres régulières permettent de remettre les compteurs à zéro, plus fréquemment, et offrent des chances de "rattrapage" aux employés qui ont traversé une période difficile. Il permet également aux deux parties de se référer à des faits plus récents, donc évidemment plus présents dans la mémoire de chacun.

▪ **Acteurs de l'évaluation de la performance des employés**

L'évaluation de la performance des employés représente un point clé de management, un outil de gestion important pour le fonctionnement et le développement d'une organisation. Ce processus nécessite l'implication de plusieurs acteurs (TZINER, A. BARANOWSKI. E. 1996).



Il ressort des données recueillies que tous les répondants (100%) ont annoncé que l'évaluateur et l'évalué sont les acteurs principaux de l'évaluation du rendement. Par contre, 47,6% des interrogés intègrent de plus la direction des ressources humaines en tant qu'acteur dans ce processus. Alors qu'une toute petite minorité des répondants a signalé l'existence d'autres acteurs intervenant dans le processus d'évaluation de la performance des employés : 9,52% représenté par 2 répondants sur 21 ont intégré les pairs, subordonnés et collaborateurs comme acteurs de ce système et seulement un seul et unique interrogé a intégré dans sa réponse la

direction générale. La direction générale fixe les objectifs généraux que la société devrait atteindre à la fin d'année, ces derniers seront repris à leur tour puis distribués par chaque service ou département en interne. La direction générale est donc la première à être impliquée dans l'évaluation de la performance de son personnel. Cependant, il ressort des réponses avancées que la plupart des managers estiment que l'évaluateur et l'évalué sont les principaux acteurs de l'évaluation de la performance des employés, pourtant c'est la direction générale qui lance le point de départ et qui est à l'origine du processus. Dans ce sens, un supérieur hiérarchique sur 21 a été le seul à avoir insisté sur l'implication de tous les acteurs du top management qui annonce les objectifs stratégiques au simple ouvrier. Pour lui tout le personnel doit être impliqué.

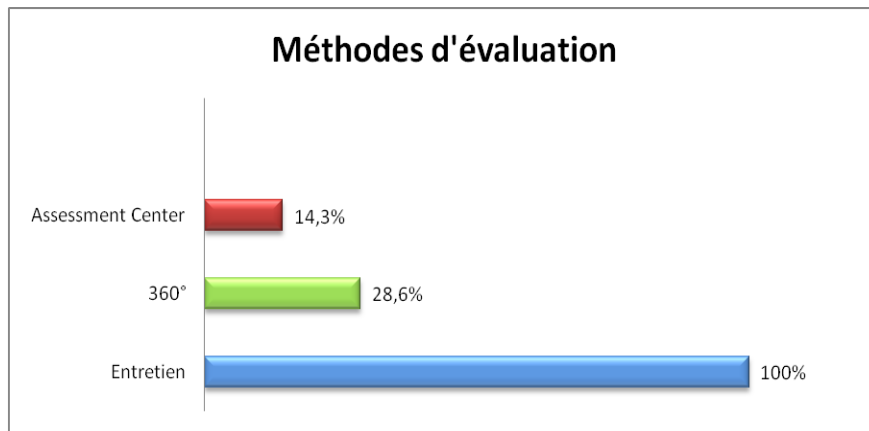
L'analyse de cette question a également révélé que toutes les personnes interrogées sont conscientes du rôle de chacun dans ce processus. Ainsi, il est clair qu'il n'y a pas de confusion de rôle dans la mesure où les répondants nous ont bien expliqué le rôle de chaque acteur dans le processus d'évaluation de la performance des employés. La discussion autour de ce point a fait sortir que les acteurs ont des rôles distincts et complémentaires que nous résumons ci-dessous :

- La direction a le rôle principal dans l'évaluation de la performance des employés car elle conduit le processus et assure sa direction globale.
- Le supérieur immédiat, il évalue, suit, accompagne le collaborateur et le motive pour atteindre ses objectifs.
- L'évalué a pour mission de se préparer à la séance de l'entretien, d'accomplir les missions et les objectifs qui lui ont été assignés auparavant.
- Le responsable ressource humaine, sa mission est de collecter le maximum d'informations sur le comportement du collaborateur dans son travail ainsi que sur ses réalisations et de mesurer leur participation dans l'atteinte des résultats globaux de l'entreprise.
- Autres acteurs, représentés par les subordonnés, les pairs et collègues interviennent lors de l'évaluation multisource.

Nous concluons donc que l'implication des acteurs diffère d'une entreprise à une autre. Pour certains, les principaux acteurs sont représentés uniquement par le supérieurs hiérarchique et le collaborateur. Pour d'autres, tout le personnel doit être impliqué, sans exception, sans oublier le rôle primordial de la direction.

#### ▪ **Méthodes de l'évaluation de la performance des employés**

Les outils de l'évaluation de la performance des employés utilisés par notre échantillon sont les suivantes : l'entretien d'évaluation, le 360° et l'Assessment Center.

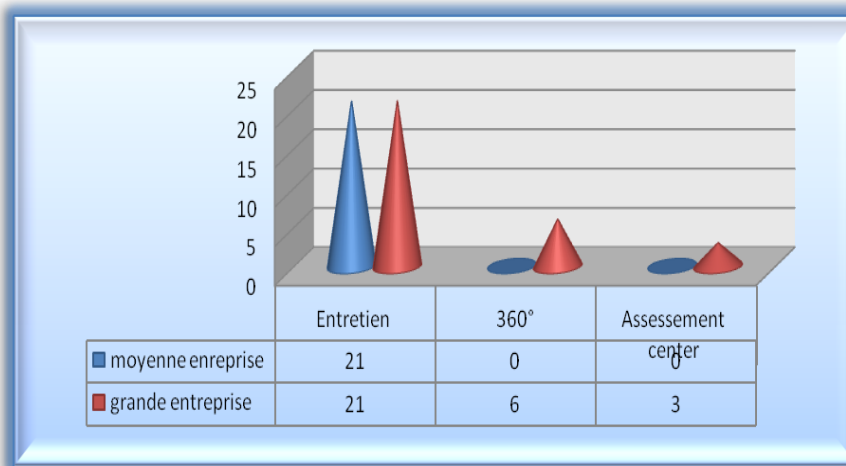


Suite aux résultats collectés au cours de notre enquête, nous avons constaté que les méthodes d'évaluation varient d'une entreprise à une autre selon sa taille et ses moyens. Les méthodes les plus utilisées et mises en place dans les entreprises cibles sont l'entretien qui est évoqué en premier lieu (100%), vient ensuite le 360° (28,60%) et finalement l'Assessment Center qui est peu développé (14,30%).

Nous constatons que l'entretien annuel est l'outil le plus adopté. Alors que l'Assessment center et le 360° sont très peu cités et rarement utilisés. Nous remarquons que malgré la crédibilité de l'Assessment Center et le 360°, les personnes interrogées ont révélé que ces méthodes sont loin d'être appliquées faute de moyens et de temps, et lorsqu'elles sont utilisées, elles ne sont profitables que pour l'évaluation des hauts potentiels. Les résultats ont montré que ces entreprises n'utilisent pas d'autres méthodes comme l'Assesment Center qui demande beaucoup de temps et donc coûte cher à l'entreprise. C'est une méthode qu'elles utilisent parfois quand elles font de la promotion interne. Mais le recours à cette méthode reste très rare. Pour le 360°, un répondant a stipulé que son entreprise fait appel à cette méthode en distribuant un questionnaire anonyme et en le mettant à la disposition des évaluateurs sur l'intranet où les employés peuvent évaluer le collaborateur et ses relations avec ses pairs, ses subordonnés et son supérieur hiérarchique et à la fin le collaborateur et l'évaluateur se mettent à table pour discuter ensemble les résultats. Et selon eux, cet outil est conçu uniquement pour les hauts potentiels. En effet, la majorité des répondants ont affirmé qu'ils souhaitent que l'entretien annuel d'évaluation soit accouplé à d'autres méthodes comme l'Assessment Center et le 360° afin d'améliorer la fiabilité et la crédibilité de l'évaluation de la performance des employés, ils ont

exprimé également leur souhait de vouloir élargir ces méthodes aux autres collaborateurs quelle que soit leur position hiérarchique.

Si nous classons les méthodes utilisées en fonction de la taille de l'entreprise nous obtenons :



Le 360° et l'Assesment Center se développent fortement dans les grandes entreprises. Par contre, dans les moyennes entreprises, la méthode que nous rencontrons le plus souvent est l'entretien annuel. Donc, la méthode la plus utilisée dans toutes les entreprises, sans aucun doute, est celle dite d'entretien individuel d'évaluation de la performance des employés. Ce face à face du salarié avec son supérieur hiérarchique leur donne l'occasion d'aborder l'ensemble des éléments, les échecs et les réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir et l'évolution professionnelle. Ce face à face est suivi par la mise en place d'axes de progrès ou des plans de formation.

En somme, l'entretien individuel est bien souvent la seule méthode utilisée pour évaluer la performance de l'employé. Ceci dit, les autres méthodes telles que celles dites d'autoévaluation, les mises en situation ou l'Assesment Center et le 360° permettent également d'aborder d'autres éléments et points qui sont non accessibles avec les entretiens. Concernant l'Assesment Center, peu d'entreprises le mettent en place vu son coût et sa démarche très laborieuse.

▪ **Evaluation de la performance des employés et décisions stratégiques**

La question suivante est axée sur l'importance de l'évaluation de la performance des employés pour la fonction ressources humaines.

Selon les propos des supérieurs hiérarchiques interrogés, nous constatons que l'évaluation de la performance des employés est ressentie comme une nécessité qui repose principalement sur la communication et le dialogue avec l'évalué, elle s'apparente à une rencontre. Cette dernière est fondée sur la communication qui permet l'échange mutuel d'informations, d'établir un bilan de l'année écoulée et de négocier le futur avec l'évalué. Il est possible de repérer, à partir des différentes réponses données par les managers rencontrés, quelques points en commun que nous avons essayé de synthétiser :

L'évaluation de la performance des employés est perçue d'abord comme un acte de management axé sur la communication. La mise en place d'un système d'appréciation au sein de l'entreprise améliore la communication entre les managers et le personnel et permet ainsi de créer un climat de travail plus favorable. L'évaluation de la performance des employés est perçue également comme source d'amélioration, de progrès et de responsabilisation. Elle permet à l'évalué d'améliorer son travail et ses compétences et d'accroître son autonomie. Elle est considérée également comme un outil de gestion de carrière qui permet à l'évalué, grâce à ses résultats, de connaître les opportunités de carrière offertes par son entreprise.

Globalement, l'évaluation de la performance des employés est basée sur l'écoute et le dialogue, elle est perçue comme une reconnaissance professionnelle et comme une démarche de progrès. Certains responsables qualifient cette procédure en tant que moment de communication, de liberté où les rapports entre évaluateurs et évalués ne s'inscrivent plus dans une logique hiérarchique mais dans une logique d'accompagnement. En effet, notre enquête a révélé également que l'évaluation de la performance des employés permet de faire un inventaire des besoins des ressources humaines. Ce type d'évaluation permet de contribuer au développement de l'entreprise en favorisant la progression professionnelle et personnelle des évalués. Selon eux, les entretiens permettent de trouver des solutions aux problèmes rencontrés ainsi que des moyens et de nouvelles orientations pour l'année à venir. Les personnes que nous avons rencontrés utilisent l'entretien pour faire individuellement le point avec les évalués :

- Sur leurs besoins en formation;
- Sur leur gestion de carrière (mobilité, promotion);
- Sur leurs projets professionnels.

De même, et selon les mêmes sources, l'entretien permet de :

- Formaliser les objectifs fixés;
- Donner un feedback au collaborateur et d'améliorer ainsi la communication entre les deux parties;
- Justifier la rémunération en fonction du mérite de chacun;
- Reconnaître l'effort fourni par le salarié;
- Motiver le personnel.

Ces différentes citations mettent bien en évidence l'interrelation existante entre le système d'évaluation de la performance des employés et la fonction RH. L'évaluation de la performance représente, donc, la pierre angulaire de la fonction RH et constitue sa pièce maîtresse au sein de l'organisation.

En définitive, l'évaluation de la performance des employés selon les personnes interrogées est l'une des dimensions centrales de la fonction RH, dans la mesure où la prise et l'exécution des décisions stratégiques reposent sur les résultats obtenus lors de l'évaluation de la performance des employés. Selon les propos des répondants, l'évaluation de la performance des employés est un outil incontournable pour améliorer la gestion du personnel. Elle facilite l'identification des besoins de formation, assure une meilleure gestion de carrière des agents et permet de proposer aux employés une mobilité interne selon leurs souhaits formulés lors de ces entretiens. Ce face à face s'apparente, selon eux, à un moyen privilégié pour disposer d'une banque de données vivantes, actualisées et dynamiques pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du personnel.

Pour la plupart des personnes rencontrées, l'évaluation de la performance des employés représente un moyen efficace et pertinent pour identifier, recenser et actualiser les compétences des évalués. Lors de cet entretien, chaque collaborateur peut exprimer ses besoins en formation, que ce soit en vue d'un enrichissement de ses compétences ou pour une évolution professionnelle future. Donc l'entretien d'évaluation, selon ces répondants, constitue à la fois un puissant levier d'implication des agents et un outil précieux de gestion du capital humain. L'évaluation de la performance des employés constitue également un temps d'orientation ou d'arbitrage entre les aspirations des salariés et les possibilités d'orientation ouvertes par l'entreprise. Elle est un acte de management qui s'intègre dans la politique globale de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, et permet à la fois de favoriser les parcours professionnels, de

développer les compétences et d'encourager les opportunités de carrière. Il ressort des propos des répondants que l'évaluation de la performance des employés irrigue l'ensemble des décisions en matière de :

- **Besoin de formation**

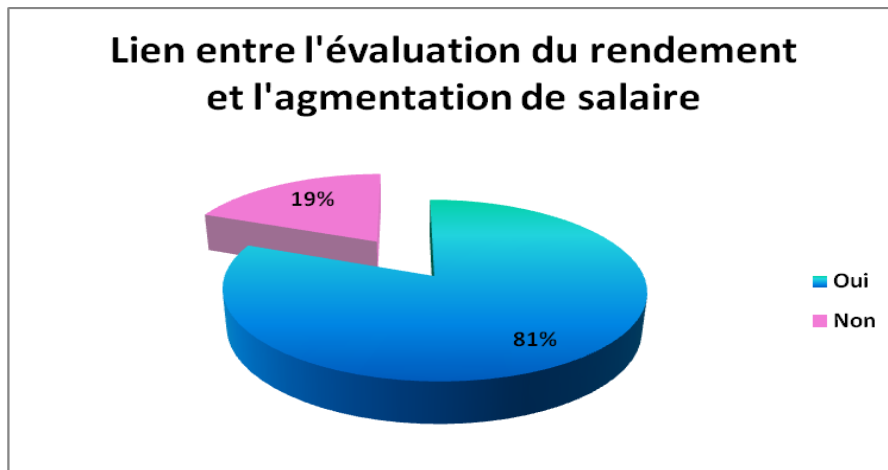
Que ce soit pour remédier aux difficultés rencontrées dans l'accomplissement des tâches, pour atteindre les objectifs précédemment négociés ou dans une perspective d'évolution professionnelle et personnelle, ces besoins ne sont exprimés et analysés qu'au cours de cette rencontre officielle et annuelle. L'entretien d'évaluation permet également d'évaluer l'impact des formations suivies, de dresser un état des compétences acquises et déterminer les besoins de formation à venir.

- **Perspective de carrière**

L'évaluation de la performance des employés permet d'évoquer les perspectives d'évolution professionnelle possibles et les souhaits des salariés que ce soit en termes d'accroissement des responsabilités, de mobilité hiérarchique, de mutation ou de réorientation professionnelle.

- **Lien entre l'évaluation de la performance des employés et les augmentations de salaire**

D'après l'analyse des informations relatives au lien existant entre l'évaluation de la performance des employés et les augmentations de salaire, nous constatons que ce lien varie d'une entreprise à une autre.





Selon les données recueillies, nous constatons que 81% de l'échantillon s'accorde sur le lien mécanique existant entre l'évaluation de la performance des employés et les augmentations de salaire. Cependant 19% de l'échantillon écartent de l'entretien annuel d'évaluation toute considération sur la rémunération. Les données collectées montrent que chaque entreprise a ses spécificités concernant le lien entre l'évaluation de la performance des employés et la rémunération, deux cas de figure existent :

- La déconnexion

Le premier cas est celui des entreprises qui évitent d'établir un lien automatique entre l'évaluation de la performance des employés et les augmentations de salaire. Selon ces entreprises, la question des augmentations de salaire ne doit pas être abordée lors des entretiens d'évaluation. Ces entreprises préconisent de séparer l'entretien annuel d'évaluation de la performance des employés de la rémunération et des bonus. Le but étant de permettre au collaborateur d'être plus concentré lors de l'entretien d'évaluation sur l'analyse de son rendement, de ses réalisations et de la négociation de ses nouveaux objectifs et non pas sur l'aspect monétaire qui ont découlera. Une autre rencontre aura cependant lieu rien que pour discuter les augmentations de salaire et les primes.

- L'association

Pour la majorité des entreprises, l'entretien annuel d'évaluation est un moment propice pour parler du salaire et pendant lequel l'employé peut mentionner son envie d'être augmenté et de poser la question d'augmentation de salaire. Cette augmentation ou prime sont toutefois attribuées dans le cas où le supérieur hiérarchique a été satisfait des réalisations de son salarié. Selon les personnes interrogées, les employés ayant fait preuve de performance et qui ont pu avoir les meilleures cotes de performance seront ainsi promus et obtiendront une augmentation de salaire. Alors que, ceux qui se retrouvent au bas de l'échelle de performance, ne se verront pas forcément accordé une augmentation de salaire. Ces personnes interrogées ont vu dans ce lien une occasion pour motiver le personnel et les encourager à fournir plus d'efforts, en même temps cela permet de les reconnaître, de les récompenser et aussi de les fidéliser. Nous tenons à signaler également que le lien entre ces deux systèmes, rémunération et évaluation de la performance des employés, ne dépendent pas des cotes globales de performance mais également d'autres éléments, tels que la valeur du poste ou du profil sur le marché d'emploi, l'ancienneté du salarié dans la société, la politique

salariale par rapport au marché et du revenu disponible de la société pour augmenter sa masse salariale.

▪ **Les handicaps aux pratiques de l'évaluation de la performance des employés**

L'enquête menée auprès de vingt et une entreprises sélectionnées a dévoilé d'une part les progrès réalisés en matière de l'évaluation de la performance des employés ainsi que des insuffisances liées en grande partie à :

- Absence d'une réelle culture d'évaluation

Le premier handicap abordé par les supérieurs hiérarchiques est le manque d'une culture d'évaluation chez les acteurs concernés comme l'illustrent leurs paroles. Donc, créer une culture d'évaluation c'est contribuer à renforcer les compétences de tous les acteurs en matière d'évaluation, faire de cette dernière un véritable outil de gestion stratégique et opérationnel impliquant plusieurs acteurs dans un processus continu d'identification, d'observation, de rétroaction et de mesures d'amélioration de la performance des individus adaptés au contexte organisationnel.

- Conscience et subjectivité des évaluateurs

Les répondants ont affirmé que la conscience de l'importance de cette évaluation est non prise au sérieux et les personnes ne sont pas assez responsables, le jugement n'est jamais objectif. L'attitude des évaluateurs n'est pas constructive, le jugement est toujours teinté de subjectivité.

- Absence de communication

Notons ainsi l'absence de communication et de sensibilisation des évalués à l'évaluation de la performance des employés ainsi que le manque d'implication de l'ensemble des intervenants dans ce domaine.

- Manque d'objectivité

D'autres membres ont insisté sur le manque d'objectivité lors des évaluations de la performance des employés. Dans ce sens, un répondant a déclaré que le système est non objectif et non social. Pour les répondants, la subjectivité est inévitablement présente dans tout processus d'évaluation et le jugement n'est jamais objectif, il est toujours teinté de subjectivité.

- Manque de temps, de préparation et d'organisation

Avant toute préparation du lieu et du temps de la rencontre, ce qui importe le plus c'est la préparation des deux parties. Certains responsables interrogés se sont attardés à nous expliquer l'enchaînement des préparatifs pour la rencontre, qui intègre la fixation du RDV et sa validation par les deux parties, la détermination du lieu de la rencontre, la préparation des outils (questionnaire, formulaire,

descriptif du poste,...) et la revue du dossier du collaborateur qui rassemble les résultats de ses évaluations antérieures. Nous comprenons bien par ces démarches qu'il s'agit uniquement de la préparation du manager. Néanmoins, ces responsables ont négligé ou bien oublié d'omettre la préparation de l'évalué qui représente une condition très déterminante de la réussite du déroulement de l'entrevue. A tous cela s'ajoute la contrainte du manque de temps qui pousse parfois les évaluateurs à basculer l'évaluation et la préparation et ne pas respecter les délais fixés au départ.

- Absence de suivi

Lors de notre enquête, nous avons constaté que quelques managers sont à l'étranger. Ils sont rarement présents pour faire le suivi et accompagné de près leur employés. Ils assistent juste pour passer les entrevues.

En somme, selon les propos des répondants, la subjectivité, le manque d'organisation et de préparation, le manque de l'écoute active et de l'échange entre l'évaluateur et l'évalué représentent les principales critiques qui ont été abordées.

## **Conclusion**

Tout au long de cette recherche, nous avons essayé de brasser la théorie et de formaliser la pratique. Sur le plan théorique, nous avons pu nous rendre compte de l'importance que revêt l'évaluation de la performance des employés au cœur de la gestion des ressources humaines. En effet, cette démarche est en amont et en aval de toute démarche de gestion des Hommes dans l'entreprise qui se veut être efficace et efficiente. L'évaluation de la performance des employés est d'une nécessité importante pour toute entreprise et encore plus pour celles qui éprouvent un besoin de performance. Elle se présente comme un outil efficace qui permet à l'entreprise de s'adapter et de faire face au contexte actuel ainsi que futur en vue d'atteindre sa performance organisationnelle.

Sur le plan pratique, un effort d'analyse de l'existant, à partir de notre échantillon, a été engagé par le recours à un seul instrument de recherche : l'entretien. L'utilisation de cet outil nous a permis de collecter des données et des informations pertinentes sur le sujet et de mettre le point sur un ensemble de recommandations, jugées pertinentes pour l'amélioration du système de l'évaluation de la performance des employés existant au sein de ces structures. En outre, la réussite de cette démarche est conditionnée par une vraie préparation et une implication des employés au processus de l'évaluation de la performance des employés afin d'augmenter leur sentiment d'appartenance et les pousser à s'engager complètement dans ce processus. L'objectivité à son tour est d'une grande importance, en se basant sur des critères d'évaluation réalistes et pertinents

pour éviter l'injustice sociale au sein de l'entreprise. Sans oublier, le feedback et la transmission d'une rétroaction constructive et régulière. La reconnaissance des réalisations des employés est nécessaire afin de les motiver à fournir beaucoup d'effort, de les encourager à progresser et à adopter un projet professionnel sur la base des compétences et des performances quantifiées. La formation des évaluateurs permet également d'améliorer l'efficacité de cette démarche et la rendre objective et exempt de biais ou d'erreurs d'évaluation. De même, le suivi régulier et permanent des employés permet d'apporter le soutien nécessaire aux employés dans l'accomplissement de leurs nouvelles missions.

En effet, Les théoriciens et les praticiens de la gestion des ressources humaines, s'accordent sur le fait que l'évaluation de la performance des employés est un levier stratégique lié à la mobilisation des ressources humaines et un acte fondamental de management des ressources humaines. Elle permet d'accompagner les entreprises pour faire face aux changements à venir par la maîtrise des emplois et des compétences associées actuelles et futures. De nombreux travaux l'ont déjà démontré depuis longtemps. Et cette modeste recherche tend à le montrer de nouveau dans un contexte peu étudié jusque là : le contexte marocain. Si ce type de réflexion est essentiel pour tous les pays, il l'est encore plus pour le Maroc qui a franchis une grande étape vers la modernisation des départements RH et qui est à son tour l'un des grands importateurs des outils efficaces pour la gestion optimale du capital humain.

### **Bibliographie**

- ALLEGRI, C.B. ANDREASSIAN, A.E. (2010). *Gestion des ressources humaines*, Editions De Boeck, Bruxelles.
- BEIRENDONC, L.V. (2006). *Tous compétents! Le management des compétences dans l'entreprise*, Editions de Boeck, Bruxelles.
- BERNATCHEZ, J.C. (2003). *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe*, Editions Revue et augmentée, Canada.
- BILLET, C. (2008). *Le guide des techniques d'évaluation : performances, compétences, connaissances*, Editions Dunod.
- CHAMAK, A. FROMAGE, C. (2006). *Le capital humain*, Editions Liaisons, Paris.
- CITEAU, J.P. BAREL, I. (2008). *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques*, Editions Lavoisier, Paris.
- COHEN, A. (2006). *Toute la fonction ressources humaines*, Editions Dunod, Paris.
- DERSEUMAUX, A. (1998). *Théorie des organisations*, Editions EMS, Paris.
- DUBOIS, J. MITTERRAND, H. DAUZAT, A. (2007). *Dictionnaire Etymologique : Origine et datations des mots incluses*, Editions Larousse, Paris.
- FELICULIS, S. (2008). *Mener un entretien annuel*, Editions d'Organisation.
- Guerrero, S. (2010). *Les Outils des RH*, Editions Dunod, Paris.
- HOSDEY, A. (2010). *Pour des entretiens d'évaluation efficaces*, Editions Edipro.

- LAPRA, J.P. (2006). L'évaluation du personnel dans l'entreprise : comment la concevoir, l'organiser et la faire vivre ?, Editions LIAISONS, Paris.
- LAYOL, G. (1996). Les infortunes de l'appréciation en entreprise ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel, Editions L'HARMATTAN, Paris.
- Le BOTERF, G. (2006). *Ingénierie et évaluation des compétences*, Editions d'Organisation.
- LEMMONIER, J. (2010). *Définir des objectifs individuels de performance*, Editions Vuibert, Paris.
- LEVY-LEBOYER, C. (2007). *Le 360° : outil de développement personnel*, Editions d'Organisation.
- LEVY-LEBOYER, C. (1996). Evaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ? », Editions d'Organisation, Paris.
- LORA, M. MIRALLES, P. (2006). *Entretiens d'évaluation : guide pratique pour le manager efficace*, Editions d'Organisation.
- MALASSINGNE, P. (2000). *Conduire un entretien d'évaluation*, Editions d'Organisation.
- MARTORY, B. Crozet, D. (2005). Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performances, Editions Dunod, Paris.
- MONIE, R. (1986). *De l'évaluation du personnel au bilan annuel*, Editions d'Organisation.
- MOULINIER, R. (2005). *L'Évaluation du personnel*, Editions Chiron, Paris.
- PERETTI, J.M. (2001). *Ressources Humaines*, 6<sup>ème</sup> Editions, Paris.
- PERETTI, J.M. (2006). Tous DRH, les responsabilités humaines des cadres dirigeants, Editions d'Organisation, Paris.
- PIVETEAU, J. (1996). L'entretien d'appréciation du personnel : pratiques en question, Editions INSEP.
- REYRE, G. (2007). *Évaluation du personnel*, Editions L'Harmattan, Paris.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER. (2007). *Gestion des Ressources Humaines*, Editions De Boeck.
- GAGNON, S. (2003). Guide de gestion des ressources humaines, Editions Techno Compétences.
- SYLVIE, S.O. HAINES, V. (2007). Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances, Editions De Boeck.
- TEBOUL, J. (2006). *L'entretien d'évaluation : Comment s'y comporter? Comment le mener?* Editions Dunod.
- THEVENET, M. (2006). *Fonction RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Editions Pearson, Paris.
- TEMPLAR, R. (2005). *L'entretien d'évaluation : Définir les bons objectifs, éviter les conflits, motiver votre équipe*, Editions Pearson.
- TZINER, A. BARANOUSKY, E. (1996). L'évaluation des emplois et du rendement : concepts et applications, Editions Nouvelles, Paris.

**EVOLUTION ET POSITIONNEMENT DE LA FONCTION RESSOURCES  
HUMAINES AU SEIN DES MOYENNES ENTREPRISES FAMILIALES  
MAROCAINES.  
Etude de cas**

**Bouchra BAKADIR**  
Université Hassan II, Faculté des Sciences Juridiques  
Economiques et Sociales- Mohammedia.  
Email : [bouchra\\_bakadir@yahoo.fr](mailto:bouchra_bakadir@yahoo.fr)

**Widad CHERKAOUI**  
(LIPSOR/BEM)  
Email: [widadcher@yahoo.fr](mailto:widadcher@yahoo.fr)

**Résumé :**

Les attentes exprimées à l'égard de la GRH, sont conditionnées par un ensemble de facteurs inhérents au fonctionnement de l'organisation, sa stratégie et son positionnement. Ces innombrables facteurs tant bien externes, tel que les séquelles des crises financières et économiques, qu'internes tel que le changement des mentalités, demande un renouvellement perpétuel du rôle de la fonction Rh et son implication dans différents projets.

De la maîtrise des contrats et de la masse salariale, la GRH s'est élargie : développement du capital humain par la gestion des carrières et formation, sécurité de la santé au travail par l'amélioration de la qualité de ses conditions, la diversité, la communication et les relations sociales. Tous ces éléments rendent la GRH une vraie clé de voute ayant pour mission l'harmonisation de la rentabilité économique avec le social. Ce contexte engendre une crise d'identité de la fonction rh et de son positionnement.

Si les multinationales et les grandes structures assument et bénéficient pleinement de l'application des nouvelles pratiques du management des ressources humaines, qu'est-il des moyennes entreprises ? Quelle place occupe réellement la fonction RH dans les moyennes entreprises marocaines aujourd'hui ? Le DRH ou RRH est il un « *défenseur des salariés* », un « *développeur du capital humain* », un « *accompagnateur de changement* », ou un « *business partner* » ?

En s'appuyant sur le nouveau modèle d'Ulrich (2007), et les résultats d'une étude de cas antérieure, nous avons mené une étude exploratoire auprès des différentes parties prenantes d'une moyenne entreprise familiale marocaine. Les résultats obtenus mettent en évidence la perception et le positionnement de la fonction RH corrélés avec les différents facteurs internes et externes à la fonction, permettant une ample réflexion managériale.

**Mots clés :** Positionnement RH - Rôle de la fonction RH

## Introduction

La fonction Ressources Humaines, s'impose aujourd'hui comme un des fondements clé de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Elle est partie prenante de la vie d'une organisation et de la déclinaison opérationnelle des ambitions de l'organisation à laquelle elle appartient.

Ainsi, dans un contexte en perpétuel mouvement, la demande croissante envers la professionnalisation de la fonction RH, le renouvellement de son rôle et son implication dans les projets organisationnels, est soulevée ardemment de la part de l'ensemble des parties prenantes. Les attentes exprimées à l'égard de la GRH, sont conditionnées par un ensemble de facteurs inhérents au fonctionnement de l'organisation, sa stratégie et son positionnement dans l'entreprise.

Le positionnement de la fonction RH, son rôle, sa plus-value sont des sujets de discorde au sein des entreprises. En effet, entre le rôle assigné à la fonction et les pratiques réelles, il n'y a pas toujours de concordance. Quelle place peut-on attribuer à la fonction RH dans les moyennes et petites entreprises familiales marocaines ?

Malgré l'importance de la fonction RH comme étant une clé de voute de l'organisation, son positionnement a fait l'objet de très peu de recherches dans le contexte marocain. Tirillée entre ces dernières, la fonction RH peine à trouver sa place au milieu des attentes parfois controversées, de la direction générale, des partenaires sociaux et des salariés

Panczuk (2006) avance qu'une fonction se positionne par rapport au chiffre d'affaire qu'elle engendre, autrement dit si le producteur produit, le commercial vend, que fait le gestionnaire de ressource humaine ? Galambaud(2002) pour retracer la perpétuelle quête de la fonction RH pour se positionner au sein de l'entreprise, avance « *Fonction ressources humaines, curieuse fonction en vérité... curieuse fonction que celle qui n'arrive à fixer ni son identité ni ses responsabilités* ». Effectivement, le statut et l'identité de la fonction rh ou de son acteur clé, le DRH fait débat.

Le DRH a su s'imposer en élargissant son champ d'action, il est passé en quelques années du statut d'un simple chef du personnel à un partenaire stratégique leader et à un visionnaire. Reconnu autant que *business Partner* (Ulrich, 1999), autant que stratège (Roger, 2002 ; Dufour et Réale 2006), ou encore plus flatteur « sixième sens du président » (Gilson et Gandillot, 1989), c'est ce qui émerge de la littérature, mais l'étude de la réalité opérationnelle, laissent à penser que le rôle exercé et le rôle reconnu s'éloignent (Barès et Cornolti, 2006). Qu'elle place occupe la fonction RH ? Comment peut on

l'identifié au sein de l'organisation ? Ou se positionne son représentant principal ? Quel rôle lui est attribué réellement ?

A travers ce papier, on se focalise sur le positionnement du DRH et de sa fonction au Maroc. Ameziane et Bentaleb (2005) précisent que la fonction des ressources humaines est souvent confiée à un comptable, Scouarnec (2005) constate qu'elle est une fonction naissante, d'autres annoncent qu'elle est qu'administrative ou se positionne t'elle réellement ? Est-elle toujours « *confisquée* », ou s'est elle « *libérée* » (Yanat, 2005) ?

Pour répondre à ces dernières questions, et aux précédentes interrogations, nous allons essayer de positionner la fonction Ressources humaines, à travers une esquisse de son évolution, et de relater les différents rôles attribués au gestionnaire RH, avant de présenter dans une deuxième partie les résultats d'une étude d'un cas d'une moyenne entreprise familial au Maroc.

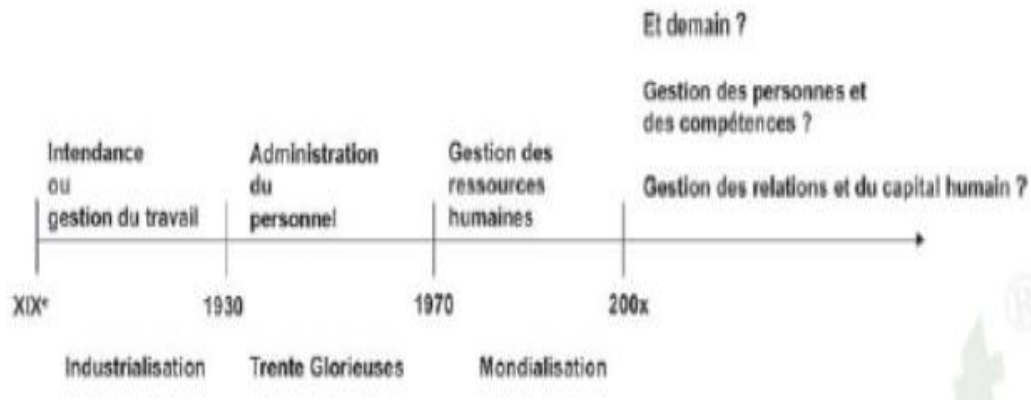
## **1. Fonction Ressources Humaines : Revue de littérature**

La gestion des ressources humaines est en pleine crise d'identité, et le positionnement de sa fonction RH n'est pas un exercice aisé. Nous allons dans un premier temps, retracer l'évolution de la fonction Ressources humaine, il n'est pas dans notre ambition de s'étaler sur l'analyse de son évolution, mais juste de donner un aperçu afin de mieux cerner notre problématique, et d'établir par la suite un portrait du DRH, selon les différents rôles qui lui sont assignés pour pouvoir positionner sa fonction.

### **1.1. Evolution de la fonction RH**

Nous sommes passés progressivement de la fonction paiement du personnel à une fonction administration du personnel, puis la mise en place d'un chef du personnel plutôt chargé de la discipline et de l'organisation. Aujourd'hui elle s'impose comme un des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Elle est partie prenante de la vie d'une organisation et de la déclinaison opérationnelle des ambitions de l'organisation à laquelle elle appartient. Nous allons retracer l'évolution de la fonction Rh en essayant d'inclure son évolution au sein de la société maghrébine et plus précisément marocaine notre ambition n'est pas de nous approfondir dans le développement. Autissier *et al*, (2005) ont développé à travers le schéma ci-après l'évolution de la dénomination de la fonction





**Figure1 : Evolution de la dénomination de la fonction Personnel Autissier et Al(2005)**

Igalens (2001) précise trois phases de l'évolution de la GRH, la première administrative qui correspond à la fonction « traditionnelle » ou « classique », la seconde phase articulée autour de la motivation et la mobilisation des salariés, avec l'apparition de la gestion prévisionnelle, et en troisième lieu la phase de développement qui harmonise l'économique avec le social où la fonction prend une dimension stratégique. Le tableau de Peigeyre et Dietrich, nous éclaire plus sur les différentes phases du développement de la fonction.

**« Evolution-type » historique de la fonction RH**

Types de gestion	« Stimulation sans organisation »	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé de la fonction	Inexistante (chef d'entreprise)	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1880-1914	1914-1960	Années 1960-1970	1980 et...
Conception de l'organisation	Naissance de l'usine	Taylorienne Bureaucratique	Formelle/Informelle	Flexible
Modalités de gestion dominantes	Financières : utilisation du salaire aux pièces ou à prime	Comptables et juridiques : logique réglementaire, de statuts, de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste (main d'œuvre substituable)	Utilitariste (main d'œuvre substituable)	Humaniste (mouvement des relations humaines)	Stratégique (actif spécifique)

D'après Dietrich et Pigeure, 2005, p.15.

Dans un article plus ancien, Igalens(1999) développe l'historique de la gestion des rh, en distinguant lui aussi quatre phases importantes. Nous allons synthétiser d'une manière non exhaustive les différentes périodes.

**1.1.1. 1916 -1947 presque genèse de la fonction**

Repris par Scouarnec (2005), et annoncé par Lemelin *et al.* (1999) « *Sans retracer ici l'histoire de la théorie des organisations, nous voudrions très rapidement pointer les plus marquantes quant aux effets qu'elles ont eus, et ont encore parfois, sur la gestion de la main-d'œuvre* ». On peut appeler cette période presque genèse pour ne pas dire genèse, vu que la gestion du personnel est implicitement aussi ancienne que le travail. De 1916 à 1947 est une période marquée par les guerres et par l'essor de l'industrie d'ailleurs un grand nombre de multinationales de renom, ont émergé pendant cette période. Cette période dominée par la pensée de l'école classique taylorienne, où la fonction personnel est explicitement annoncé par Fayol, « *l'essentiel des taches de la gestion du personnel dans la fonction administrative* » (Igalens, 1999). Tout de même, il nous paraît important de mentionner que les premières lois sociales ont apparut vers les 1880.

### 1.1.2. guerre au début des années 1960

Cette période durant les trente glorieuses, se caractérise par la flexibilité de la main-d'œuvre, le chef d'entreprise débauchait et embauchait sans aucune contraintes (Montagne, 1952), le seul obstacle était l'indisponibilité d'un effectif suffisant pendant les hautes saisons.

Tout de même, cette période ainsi que la précédente sont marqués par l'apparition de l'intérêt porté sur les ouvriers et salariés. Par exemple Taylor connu pour son intérêt et a préoccupation pour la production précise « *c'est le devoir de ceux qui font partie de la direction d'étudier systématiquement le caractère, la personnalité, et l'activité de chaque ouvrier dans le but de trouver d'un coté quelles sont ses possibilités de perfectionnement* »

( Taylor, 1957).C'est à cette époque que la fonction de directeur du personnel se structure et se professionnalise.

Au Maroc la phase d'après guerre (2eme guerre mondiale) est marqué par le protectorat français, Baayoud (2005) évoque quelques points ayant un impact sur l'évolution de la gestion des ressources humaines notamment, l'opposition systématique du patronat français à la mise en place d'une législation du travail, ainsi qu'un mode de gestion du personnel différent selon qu'on a affaire à la population ouvrière autochtone ou européenne. Baayoud (2005) précise que pendant les périodes de forte demande le chef d'entreprise faisait recours au caporal, qui jouait le rôle de l'institution intérimaire. Le caporal a deux fonctions le recrutement, et le contrôle de proximité.

#### *De 1961 aux années 1970*

Les travaux de Bolwijne et Kumpe (1996) montrent que les années 1960, sont caractérisées par la recherche du rendement, et que la gestion du personnel se limitée à un rôle de contrôle et de mise en adéquation des salariés aux besoins de la production. Cette période est aussi marquée par l'informatisation de la GRH. « *Plusieurs études situent aux congrès des chefs de personnel de Genève (1972) et de Lisbonne (1973) le changement de perspective de la gestion du travail et l'émergence de la gestion des ressources humaines* » (Igalens, Peretti, 1998).

Les années 1970 est le début de la concurrence ont mené à la recherche de la qualité, devenue un objectif stratégique. Pendant cette période un besoin de développer les contacts entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise est né. L'esprit de coopération et de communication ont été favorisées. La GRH a commencé à apparaître « *Dumont craignait encore de choquer ses auditeurs en*

1975 au Congrès de Rennes des IAE en choisissant comme titre d'une allocution l'expression encore récente de "GRH" » (Roger, 1990). Au Maghreb au cours de ces décennies appelé les années "roses" la gestion des ressources humaines, est caractérisée par trois aspects dans les entreprises structurées, comme l'annonce Baayoud (2005) :

- Un système d'administration du Personnel formalisé et très contraignant pour les entreprises.
- Des services sociaux mis à la disposition des salariés qui viennent combler les insuffisances de ceux fournis par l'Etat dans le cadre d'une mutualisation globale : couverture médicale, retraites, vacances et loisirs, différents types d'aides...
- Une culture de la négociation et du dialogue social surtout pour ce qui concerne le fonctionnement des services sociaux.

### 1.1.3. Les années 1980 et 1990

Dès le début des années 1980 le service du personnel est devenu le service ressources humaines (RH), la fonction Direction des ressources Humaines apparaissait avec pour objectif de toujours mettre en adéquation le plus précisément possible les hommes et les organisations. Cette notion de Ressource laisse clairement apparaître à la fois les notions de potentiels mais aussi une notion de limites et de fin de cycle. Dès le début des 1990 la fonction Ressource Humaine s'est élargie pour devenir « *une discipline qui consiste à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* » (Brabet, 1993). L'autorité se décentralise on cherche la valorisation des compétences au bon moment et au bon endroit.

Plusieurs courants de pensée parlent de la valeur ajoutée de la GRH. Le modèle d'Ulrich (1997) parle de quatre rôles, le DRH n'est plus qu'administrateur ou simple chef du personnel. On commence à s'éloigner du modèle traditionnel de la fonction. La gestion stratégique des ressources humaines, la gestion du changement, la gestion des processus en ressources humaines et la gestion mobilisatrice des personnes sont les principales composantes de la fonction renouveler Ulrich (1997, 1999).

### 1.1.4. Les années 2000 l'ère de la complexité

Cette période est caractérisée par l'ouverture des marchés et de la mondialisation. Les entreprises font face à d'innombrables exigences en internes comme en externes. Liger (2004) nous sommes dans l'ère de la complexité. En effet, avec

l'internationalisé, travail de la femme, lois de prévention de la santé en travail, nouvelles technologies, les ISO qualités ... .

Le DRH fait face aux changements de mentalité, et a de nouvelles contraintes à ajuster. De l'intégration des NTIC, à la gestion des expatriés de nouveaux rôles se sont ajoutés à la fonction des ressources humaines. Nous en sommes arrivés au Capital Humain.

Ulrich (2007) évolue son modèle en intégrant de nouveaux rôles du DRH. La partie suivante présente le nouveau modèle d'Ulrich et de Panczuk (2008)

### **1.2. Portrait du DRH**

Elle était traditionnelle assurant la gestion du personnel, la fonction rh a connu des mutations tel un miroir du monde dans lequel elle évolue. Le DRH principal acteur est amené à jouer une pléthore de rôles et à assumer ces différents changements socioéconomiques que connaît le contexte du monde d'aujourd'hui, Ulrich (1997) précise que le rôle des professionnels de la fonction rh de nos jours est multiple « *les rôles assumés par les professionnels RH sont en réalité multiples, ce n'est pas un rôle unique. Les professionnels RH doivent remplir en même temps un rôle opérationnel et un rôle stratégique ; ils doivent être à la fois une forme de police et un partenaire, et ils doivent garantir l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs à court et long termes.* » (D. Ulrich, 1997, p. 24). Dans ce dispositif, le DRH devient un "consultant interne pluridisciplinaire" (Quazza, Stéphanie, 2001). Panczuk (2008) quant à lui retrace quatre profils DRH :

- Le Cardinal qui est attaché à la dimension politique de la fonction, Son rôle principal est stratégique, et de conseil.
- Le contrôleur de gestion : S'intéresse principalement à la dimension quantitative de la fonction, c'est un expert des tableaux de bord, il fournit les informations à la direction générale et met en œuvre les décisions financières à dimension Ressources Humaines.
- Le technicien est l'expert, le professionnel du contenu incollable au droit société sachant naviguer aisément dans l'univers complexe des contrats de travail
- Le pompier intervient quand la crise est là. Expert de la relation sociale, formé à la négociation, il est l'homme des réorganisations et des restructurations.

Bournois et Derr (1994) distingue deux modèles du DRH, le fonctionnel et le stratège, mais il nous semble qu'aujourd'hui le DRH doit assumer à bon escient

ces différentes dimensions annoncés par Panczuk(2006), afin d'assurer la performance des Ressources Humaines, plusieurs nouveaux modèles et nom sont attribués au DRH, Caldwell(2003)utilise «handmaiden/service provider », « regulator », « adviser », « change-maker », selon deux axes, son implication au niveau stratégique ou tactique, et son degré d'implication. Le DRH doit « *marqué son territoire* » pour bien s'imposer (Panczuk, 2006).

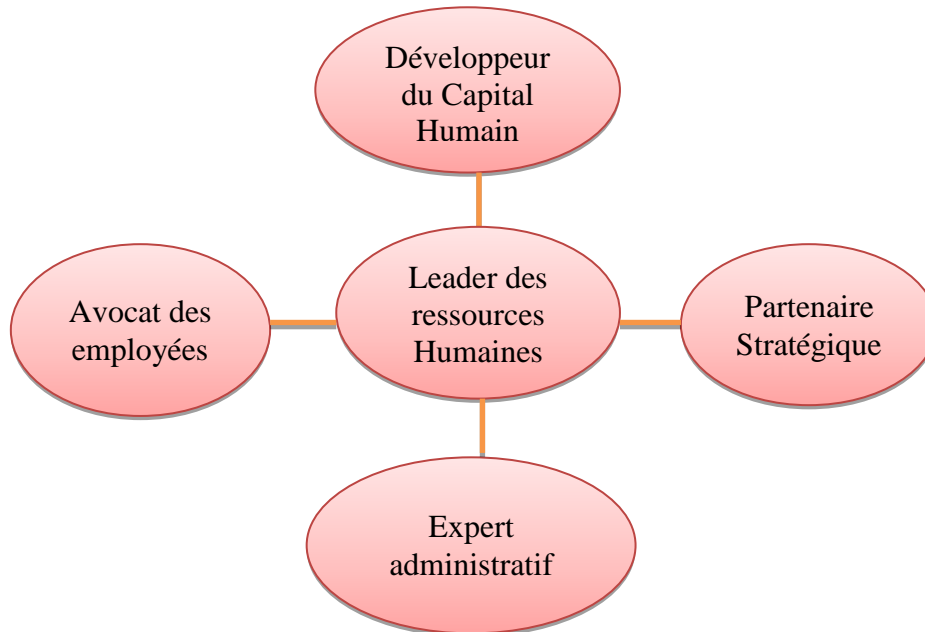
Panczuk (2006) positionne la fonction RH par rapport à Quatre dominantes clés :

- La dominante sociale, qui regroupe les relations sociales collectives ou individuelles
- La dominante « économique » qui englobe tous les aspects liés à l'optimisation de l'organisation et de sa performance ainsi que les aspects administratifs et techniques de la fonction
- La dominante politique : plus tournée vers la stratégie, l'influence auprès de la direction Générale, la gestion des cadres dirigeants et des hauts potentiels
- La dominante financière centrées sur les chiffres, les décisions impactant le résultat financier de l'entreprise telles que l'outsourcing, les délocalisations, les négociations salariales, etc

D. Ulrich, 1998 avance 4 rôles d'un bon DRH, dans son modèle, « administrative expert », « employee champion», « change agent » et « business Partner », ces rôles peuvent être identifiés selon deux axes, axe1 : selon son focus vers la stratégie ou l'opérationnel. Axe2 : selon son focus vers les process ou les salariés. (M. Marchington et A. Wilkinson, 2005)

Ulrich (2008) explique que son modèle a évolué, il introduit de nouveaux rôles. Le rôle de l'expert administratif a évolué pour devenir l'expert fonctionnel. Le rôle de champion des salariés, se multiplie en deux, un rôle de développeur de capital humain et avocat des salariés

Le rôle du partenaire stratégique, de l'agent de changement, ainsi le rôle du leader. Voici ci-après le nouveau modèle d'Ulrich (2007)



**Figure3 : les 5 rôles du DRH d'Ulrich (2007)**

Ulrich (2008) ajoute un sixième rôle au DRH stratégique « strategy architect ». A travers les rôles avancés par les auteurs, nous avons retenu 5 rôles, qui serviront de base à notre étude qualitative.

▪ **L'administrateur**

Igalens (2001) souligne l'évolution dans "une logique d'empilement et non de substitution", et la mission d'administrateur est la base de la fonction RH (Fombonne 2001, Galambaud, 200) Cette mission correspond à la partie technique de la fonction RH, elle consiste à servir les salariées au respect du code du travail en appliquant les règles et les procédures liées au pays, au secteur et à l'entreprise, souvent négociées avec les partenaires sociaux. La base de ce travail en est le dossier individuel et la paye. C'est aussi la partie de la fonction qu'on appelle « traditionnelle » ou « classique ».

▪ **Le business Partner**

Le rôle se veut aussi avoir une dimension stratégique et d'être un *business Partner*. Le partenaire stratégique consiste en l'aide que peut rapporter le DRH à l'organisation à fin atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la

stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix à court terme qui pourraient être destructeurs de valeurs sur le moyen et long termes.

▪ **L'accompagnateur de changement**

Les mutations en tout genre, tant bien organisationnelles qu'humaines demandent une implication accrue de la fonction des ressources humaines au cœur de ces changements. L'agent de changement doit mettre en place une culture de changement et de transformation.

Il doit consacrer une part non négligeable de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, il doit pratiquer une véritable veille sociale de manière à être au fait des nouveaux procédés améliorant la performance.

Pour pouvoir effectuer un accompagnement surtout au plan individuel, la fonction RH en tant qu'accompagnatrice de changement va développer une activité de proximité, le RH de proximité appelé aussi par manager de proximité, ce qui permet de suivre quotidiennement le personnel et répondre à bien aux questions et aux besoins.

▪ **Développeur du capital humain**

Autissier et al, (2010) suppose quela capacité de transformation pourrait être une des composantes majeures ducapital humain. Ils précisent que le concept de capital humain se distingue de la notion deressources humaines et le caractérise par :-- Son caractère *contextuel*, notamment l'organisation par lavaleur du capital humain contribuant à son développement.

-- Sa dimension  *systémique*  comportantdeux composantes du capitalimmatériel : le capital organisationnel et le capital relationnel. Ces composantes constituent le capital intellectuel. Subramaniam et Youndt (2004) montrent que les connaissances individuelles en tant que capital humain, peuvent être codifiées et institutionnalisées et de se transformer en des connaissances collectives, en tant que capital organisationnel qui seront diffusés au travers de groupes et de réseaux, se traduisant en capital social. Le DRH, ou plus spécifiquementdirecteur de développement capital humain est amené à élargir son agenda avec des activités et taches tel : gestion de carrière, formation pour améliorer la performance, gestion de compétence, fidélisation du personnel et rétention de haut potentiel.



▪ **L'avocat défenseur**

Constamment à leur écoute, le DRH prend la défense du personnel, il veille à garantir leurs droits que ce soit envers le DG ou de leur supérieur hiérarchique, il travaille sur les problématiques rencontrées par les salariés et veille à les résoudre : cadre et conditions générales du travail, sous rémunération, conflits interpersonnelles.

Etre à la défense des salariés impose, une posture de proximité d'écoute et la création d'un climat de confiance entre DRH et salarié.

**2. Etude du cas exploratoire**

L'étude de cas exploratoire présentée dans cette communication est une étude qualitative basée sur 12 entretiens semi-directifs menés auprès du Directeur Général, la personne prenant en charge la fonction ressources humaines et 10 salariés. Le choix méthodologique de l'étude sera présenté, ainsi que les principaux résultats obtenus.

**2.1. Présentation du cadre méthodologique**

**2.1.1. Objectif de l'étude**

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté, pour l'étude de cas exploratoire qui est le type d'étude de cas le plus utilisée en recherche (Yin, 1994). Le choix de cette démarche est en fonction des résultats recherchés, dans le sens où l'étude de cas exploratoire est considérée comme la phase préparatoire à d'autres recherches, n'ayant pas l'intention de donner un sens exhaustif aux résultats trouvés, mais elle nous permet en comparant la littérature à la réalité, de mieux appréhender la problématique retenue, tout en ajustant nos questionnements.

Le cas présenté est celui d'une entreprise familiale du secteur industriel situé à Casablanca. Nous exposerons dans notre présent papier l'étude de cas et les données qualitatives qui offrent des «*explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* » (Miles, Huberman, 2003). Elles ont aussi pour but de compléter notre modèle, et nous amener sur des pistes de réflexions pour une étude future concernant un nombre plus important d'entreprise familiale marocaine.

**2.1.2. L'entreprise**

Le nom de l'entreprise qui a fait l'objet de notre étude n'a pas été dévoilé pour des raisons de confidentialité, nous allons utiliser l'appellation EFI pour la désigner. L'entreprise EFI est située dans la ville de Casablanca opérant dans le secteur

industriel. L'entreprise EFI est une société familiale elle compte plus de 120 personnes, réparties entre 20 cadres, 40 employés et un peu plus de 60 ouvriers.

**2.1.3. L'échantillon de l'étude**

L'objectif de notre enquête est d'étudier la perception de la fonction RH par les différentes catégories et son positionnement au sein de l'entreprise étudié. Pour ce faire nous avons répartie notre échantillon interrogé en trois parties, se constituant : du DG, DRH, ainsi que des salariés. Nous avons adressé le même questionnaire à l'ensemble de l'échantillon, et chaque entretien s'est structuré en 4 étapes : présentation, Centrage, Approfondissement et conclusion.

Les caractéristiques, de la partie des interrogés « les salariés », sont présentées dans le tableau suivant.

	Age	Nbre d'années d'ancienneté
<b>Assistante DG</b>	33ans	6ans
<b>Responsable Informatique</b>	35ans	4ans
<b>Responsable sourcing</b>	50ans	10ans
<b>Ingénieur Commercial</b>	27ans	2ans
<b>Responsable production</b>	45ans	11 ans
<b>Contrôleur de gestion</b>	28ans	3ans
<b>Ingénieur Commercial</b>	32ans	4ans
<b>Responsable SAV</b>	30ans	3ans
<b>Responsable comm. et marketing</b>	31an	1 an
<b>Comptable</b>	39ans	7an

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon choisi

#### 2.1.4. 1.4 Mode de collecte de données

L'étude du cas présent, s'est déroulé au sein de l'entreprise après avoir tissé des liens avec les différents acteurs, cela après avoir passé quelques mois à EFI. Ce qui nous permet d'avoir des réponses sans appréhension. Ainsi que les personnes ont été interviewés, pendant leurs activités pour avoir une vision aussi proche que possible et complète de la réalité de leur contexte. Nous avons opté pour l'entretien semi-directif individuel, pour la nature des informations recherchées. Les entretiens semi-directifs sont d'une durée moyenne d'1h30, ils ont été intégralement retranscrits et validés par les personnes interrogées. L'entretien contenait un nombre de questions ouvertes validées auprès d'expert et acteur, les questions sont articulées autour de la définition de la fonction rh selon les interrogés, ainsi que des différents rôles du DRH et de son poids au niveau de l'organisation.

#### 1.5 Méthode d'analyse

L'approche des études qualitatives, repose sur la manipulation de mots inscrits dans des textes narratifs (Miles, Huberman, 2003). Cette approche conduit à l'élaboration de catégories homogènes regroupant des thèmes sortis des entretiens. Nous procédons ensuite par analyse de contenu. Selon Miles et Huberman (2003), « l'analyse de contenu consiste à identifier l'occurrence de thèmes dans un matériau discursif ». Nous utiliserons les verbatim issus des entretiens afin d'illustrer l'analyse de nos résultats.

### 2.2. Résultats et discussion de l'étude

Nous avons fait recours à l'approche qualitative. La démarche qualitative produit des abstractions pour expliquer. Elle peut faire sortir des corrélations, des liens de cause à effet, qui certes ne sont pas démontrés statistiquement significatifs, mais souvent sont plus riches en explications. Nous commençons par les résultats de la définition et des acteurs.

#### **Définition et acteurs de la fonction RH**

- **Selon les salariés**

Interrogés sur leur propre définition de la fonction RH, il apparaît que les individus sont conscients des différents rôles du DRH, que ce soit sur l'axe stratégique ou administratif, ils définissent la fonction par : « la fonction rh est définie en tant qu'une fonction support dans la prise de décision », « elle

*contribue à la réalisation de la mission, de la vision et de la stratégie. Et aussi elle contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.», « la fonction rh est une fonction support ».* Un grand nombre parle d'efficacité et de performance.

Concernant les acteurs intervenant dans la fonction, le DG à était évoqué autant de fois que le RRH, une jeune femme attachée à la direction précise « *on ne peut pas nier l'interaction de la DG dans la gestion des RH. Toute décision prisent par le DRH à un accord préalable de la DG* »

▪ **Selon le DRH**

Le DRH définit sa fonction comme étant une fonction transversale, se donnant comme objectif la satisfaction des « *clients internes* » à travers des pratiques managériales, des tâches administratives et des fonctions stratégiques, il précise aussi « *la fonction constitue le noyau de l'organisation* ».

Le DRH précise par rapport aux acteurs intervenants dans la fonction RH « *c'est une fonction transversale, ce qui implique plusieurs acteurs, DG, DRH, les salariés, les délégués... chacun à un pourcentage de prise de décision selon l'ampleur de la thématique* ». Il annonce « *toute décision implique une concertation avec le DG* »,

▪ **Selon le DG**

Il ressort de l'analyse des réponses du DG que selon lui la fonction RH a une place très importante « *la fonction rh n'existait pas dans notre entreprise il y a 4ans, c'est qu'une fois avoir pris conscience de l'importance de ce département qu'il a été mise en place* », « *le département rh assure la pérennité organisationnelle* ».

Concernant les acteurs qui interviennent dans les décisions de la fonction RH, selon le DG sont, le DRH en premier, le comité de direction en second et en troisième lieu la direction générale. Il avance aussi que toutes les décisions stratégiques sont prises par le comité de direction.

L'analyse de contenu thématique effectuée, dégage des éléments de réponse quant à la problématique retenue. Ainsi, l'analyse des entretiens fait sortir des termes utilisés pour décrire la fonction rh ainsi que les rôles et la place attribués au DRH.

Le tableau 2 présente les mots clés évoqués au cours des interviews, ainsi que le nombre d'individus l'ayant évoqué. D'autres mots-clés auraient notamment pu être cités dans ce tableau, mais cela aurait trop alourdi la présentation du document.

Nous avons regroupés les mots clés autour de 5 groupes selon les rôles retenues d'après l'analyse de la littérature.

Catégories	Mots clés	Nombres d'individus ayant évoqués le mot
Développement capital humain	Développement des compétences humaines	6
	Mobiliser	4
	Gestion des carrières	3
	Motivation du personnel	4
	Formation	10
	Intégration	4
Administration	Recrutement	3
	Administrer	2
	Gestion du personnel	2
	Gestion des effectifs	1
	Gestion de la paie	4
	Droit du travail	3
	Contrat du travail	3
	Licenciement	3
Accompagnateur de changement	mise en place de nouvelle technologie	1
	mutation	1
	changement de poste	1
	informatisation de la fonction	1
	accompagnement de nouvel recrue	2
<i>Business Partner</i>	Contribution à l'efficacité et objective	7
	Fonction support	1
	Prise de décision stratégique	6
Dialogue social, défense des droits des salariés	Lien entre les différents collaborateurs et la DG	4
	gestion des relations individuelles et collectives	2
	Relations sociales	1
	Conditions de travail	1
	Gestion de conflit	1

**Tableau2 :Resultats de l'analyse du Contenu**

## Développement du capital humain

### ▪ La formation

Il apparaît d'après l'analyse que la formation a un rôle important au sein de cette entreprise étudiée, toutes les personnes interviewées l'ont évoquée. Un cadre avance « *Je pense que la formation occupe une place importante dans les activités de notre département RH, surtout dans la mesure où elle participe à améliorer la performance des salariés dans leurs postes.* ». Une autre personne conçoit la formation comme un moyen de motivation. Le responsable informatique précise « *je constate que la formation occupe la place primordiale* », il paraît conscient du travail que demande l'élaboration du plan de formation par « *surtout que l'élaboration de plan de formation demande du temps* », par contre il confie aussi que « *malheureusement, la politique suivie manque d'équité, et les bénéficiaires ne sont pas tous satisfaits* ». Une seule personne, a évoqué la formation d'une manière où il paraît qu'elle n'est pas du tout satisfaite « *Dans notre système marocain, la formation occupe toujours le dernier rang, le DRH évite toute formation sans l'ordre de la DG pour ne pas dépenser de l'argent* » assistante de direction 33ans. Elle précise aussi « *la fonction RH reste spectatrice* ».

Un grand nombre des interviews ont évoqués le rôle de la fonction dans la contribution dans l'efficacité et l'atteinte d'objectif organisationnel.

Six personnes ont parlé du rôle de la fonction RH, dans le développement des compétences pour l'amélioration de la performance et de l'efficacité.

Les personnes ayant annoncé le plan de gestion de carrière, le qualifia aussi comme ayant une place importante ou primordiale avec la formation.

Le DRH confirme le constat des salariés vis-à-vis de la formation « *la formation occupe une place importante. Elle permet d'accompagner les salariés d'anticiper toute mutation éventuelle et elle peut servir de moyen de récompense* ». Concernant la gestion de carrière il l'évoque en précisant « *elle est mise en place dans la mesure du possible* »,

Le DG met l'accent aussi sur la formation, « *la DG accorde une place primordiale au développement des compétences du personnel, la mise en place de plan de formation, la considération de la GPEC, et le souci d'accompagnement des compétences est crucial* »

### ▪ Administration

Malgré la place importante de ce volet, dans la gestion des ressources humaines et malgré les citations de différents mots clés se référant à l'administration qui

montre que les interrogés connaissent assez bien les différentes activités de ce volet, les interrogés ne se sont pas tardés dans son développement, ni n'ont précisés un mécontentement ou une satisfaction.

On constate aussi que dans les différentes définitions de la fonction des RH données par les interviewés, l'absence de mots clés se réfèrent à ce volet à part seulement deux salariés qui définissent la fonction par verbatim 1 « *l'ensemble d'activité comme par exemple, la rémunération* », verbatim 2 « *l'ensemble des pratiques pour administrer* ».

On remarque la même chose de la part du DRH, il parle de ce volet rapidement en restant neutre.

Quant au DG, il ressort d'après son discours, qu'il ne dissocie pas les activités administratives du DRH des activités stratégiques ou de développement.

#### ▪ **Partenaire stratégique**

Le rôle du DRH en tant que partenaire stratégique apparaît à travers les réponses de cinq salariés qui ont parlé du DRH comme ayant un pouvoir dans la prise de décision stratégique dans l'organisation, une personne avance le manque de pouvoir du DRH dans la prise de décision stratégique, tout de même en analysant les réponses de cette personne, elle paraît insatisfaite du DRH.

Un nombre assez important de salariés avance aussi le rôle de la fonction rh dans la contribution dans l'atteinte des objectifs

Le DG précise que « *La fonction rh est impliquée à tous les niveaux* », et « *le département rh assure la pérennité organisationnel* ».

Le DRH annonce « *toute décision implique une concertation avec le DG* », il ne fait aucune référence à son rôle en tant que partenaire stratégique, malgré notre incitation.

#### ▪ **Accompagnateur de changement**

L'accompagnement de l'intégration de nouvel recrues, est annoncé comme existante au sein de l'organisation par quatre répondants. Un jeune contrôleur de gestion de 28ans annonce, après avoir parlé du poids du DRH dans la stratégie de l'entreprise « *Le DRH, après l'informatisation de sa fonction, il a mis en place de nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise, on sent qu'on est à jour par rapport à ça* »

Le DG précise que « *le souci d'accompagnement des compétences est crucial* »

Le DRH n'a pas développé ce point

▪ **Avocat des salariés**

Après avoir implicitement évoqué leurs opinions sur le rôle du DRH en tant que défenseur, il en ressort les résultats suivant. Autant de répondant par affirmation que par « *elle ne peut pas !* », un répondant à préciser « *le DRH n'a pas encore pu s'imposer, il n'a pas encore de poids pour la prise de défense.* », une jeune femme « *le DRH ne peut pas nous défendre, il reste sans voix face aux ordres de la DG, concernant les employés* ». Le reste des interviewés ont répondu à égalité, par la négation ou par ne pas savoir.

Le DRH prétend défendre les salariés et d'être toujours à leur écoute, « *La DRH est la voix des salariés* ».

Il ressort aussi à travers l'analyse que le DRH est perçu comme coach des collaborateurs, 2 répondants ont évoqués la communication et pour compléter l'analyse voici quelques points et verbatim du DG et du DRH

▪ **Le DG**

il ressort de l'analyse des réponses du DG que selon lui la fonction RH a une place très importante « *la fonction rh n'existait pas dans notre entreprise il y a 4ans, c'est qu'une fois avoir pris conscience de l'importance de ce département qu'il a été mit en place* », « *le département rh assure la pérennité organisationnel* ».

Le DG met l'accent sur « *la DG accorde une place primordiale au développement des compétences du personnel, la mise en place de plan de formation, la considération de la GPEC, et le souci d'accompagnement des compétences est crucial* »

▪ **Le DRH**

Un peu plus loin, il met l'accent sur la formation « *elle occupe une place importante. Elle permet d'accompagner les salariés d'anticiper toute mutation éventuelle* », concernant la gestion de carrière il l'évoque en précisant « *elle est mise en place dans la mesure du possible* », il évoque spontanément « *la récompense surtout des anciens* ».

Le DRH ajoute « *tout changement est accompagné par la DRH, de la restructuration à la création de nouveau poste ainsi que les changements des conditions de travail* »

Cette étude de cas exploratoire menée auprès des 10 salariés, DRH et DG illustre que le DRH n'est pas qu'administrateur, et qu'il se positionne plus en tant que



développeur du capital humain. D'après les définitions avancées et de l'analyse du contenu, la fonction rh est définie comme une fonction support, une fonction ayant une vision stratégique, elle est abordée aussi comme contribuant à l'efficacité et à la performance. Le DRH parle de sa fonction « *c'est une fonction transversale, se qui implique plusieurs acteurs, DG, DRH, les salariés, le délégués... chacun à un pourcentage de prise de décision selon l'ampleur de la thématique* » il ajoute « *la fonction constitue le noyau de l'organisation* ». le DG reconnaît l'importance de la GRH « *la fonction rh n'existait pas dans notre entreprise il y a 4ans, c'est qu'une fois avoir pris conscience de l'importance de ce département qu'il a été mit en place* », « *le département rh assure la pérennité organisationnel* ».

### **Conclusion**

L'objet principal de cette communication à travers cette étude de cas exploratoire était d'aborder la question du positionnement de la fonction RH et de son acteur clé le DRH dans le contexte marocain, est plus précisément au sein de l'entreprise familiale marocaine, qui est caractérisée par un Management « Paternaliste » dans lequel le DG, pour un grand nombre d'entres elle est propriétaire ou actionnaire, s'impose dans toute les décisions.

Le choix de ce genre d'entreprise favorise les anciennes méthodes. Mais ce qui ressort de l'interprétation des résultats, nous a amenés à mieux comprendre la place et les rôles attribués au DRH, tout d'abord, il semble ressortir de l'analyse qualitative que la formation a une importance considérable au sein de cette organisation. Et que le DRH est perçu par les salariés en tant que développeur du capital humain, le DG confirme la place du DRH en tant que tel. Le DRH, à un rôle considérable à jouer dans le développement des compétences des salariés à travers la mise en place de formation nécessaire pour le développement des salaries ainsi que des métiers de l'entreprise.

Les résultats montrent que le DRH se positionne plus dans un vrai rôle de développeur du capital humain, et s'oriente graduellement en tant que partenaire stratégique. Ce qui prouve un vrai changement de mentalité, par contre il est possible que les résultats soient spécifiques au contexte de cette entreprise et à la mentalité de son DG, qui est parfaitement conscient de l'importance du département RH.

La discussion finale ouvre des perspectives de réflexion de recherches empiriques et théoriques qu'il conviendrait de mener au futur. En introduisant, le rôle du RH de proximité, pour une étude comprenant un nombre plus important d'entreprises, ceci dans un objectif d'un positionnement du DRH et de sa fonction

**Bibliothèque :**

- Ameziane H., Benraiss A. et Bentaleb C.(2000), « Pratiques de GRH dans les entreprises marocaines partenaires d'entreprises françaises », *Actes de Audit Social et progrès du management, 2<sup>e</sup> Université de printemps de l'IAS, Marrakech.*
- Autissier D., Guillard A. et Moutot J.M. (2010) « *La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté* » *Revue Management et Avenir*,
- Autissier, D. ; Simonin, B. ; Thibault, A. (2009) « *Mesurer la performance des ressources humaines* » Eyrolles Editions, Paris.
- Baayoud, M. (2005), « *La gestion des ressources humaines au Maroc* », Perspective sur la GRH au Maghreb », Editions Vuibert, Paris.
- Baayoud M. et Zouanat H. (2006), « *La GRH au Maroc : histoire et perspectives de Reconfiguration* », Ressources Humaines en Euro méditerranée, volume 2, Editions Euromed Marseille
- Ben Hassine, A., (2007). « La GRH, entre pratique opérationnelles et stratégiques une étude empirique auprès des organisations tunisiennes », *Actes de l'AGRH, Fribourg.*
- BOURNOIS, F., J. ROJOT, ET J.L.SCARINGELLA. (2003) « *RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40* », Paris, Editions d'Organisation.
- Boyer L., Levet P. et Scouarnec A. (2005), « *Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié* », Actes des 7<sup>e</sup> Université de Printemps de l'IAS. Marrakech.
- Cadin L., Guérin, F. et Pigeyre, F. (2007) « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris, Dunod
- Dufour B. et Reale Y. (2005) « *Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines* », Paris, Editions de l'Organisation.
- Eddakir A. et Maghni A. (2005), « *Printemps Pratiques de management et performances de l'entreprise marocaine: études de cas* », Actes de la 7<sup>e</sup> Université de de l'IAS, Marrakech.
- Gannouni, K.; (2001) « *Pour une gestion stratégique des ressources humaines au Maghreb* »; 10<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique; Faculté des Sciences de l'administration; Université Laval; Québec;
- Igalens, J. (1999) « *cent ans de gestion au travail* » revue française de gestion novembre décembre
- Igalens, J. et P. Roussel. (1998). *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica.
- Ligier, P. (2004). « *Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés* », Paris : Dunod.
- LOSEY M., MEISINGER S. et ULRICH D., (2005) “*The future of Human resource management*”, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Louart, P. (2002) « *Les acteurs de la GRH* » Les Cahiers de la Recherche du CLAREE, IAE Lille.

- Matmati, M. (2005) « *La gestion des ressources Humaines au Maghreb* » Perspective sur la GRH au Maghreb », Editions Vuibert, Paris
- Panczuk, S. (2006), « *A la recherche d'un positionnement* » dans ; ressources humaines pour la première fois : Le savoir-faire des DRH expliqué, Paris, Editions d'Organisation.
- Scouarnec, A., Silva, F. (2006)« *Quel(s) modèle(s) de management des ressources humaines en Euroméditerranée ?* » Revue Française de Gestion, vol.32, n°166, p.129-147.
- Scouarnec A. (2005), « *le devenir du DRH au Maroc* » dans : Perspective sur la GRH au Maghreb, Editions Vuibert, Paris.
- Sanséau, P.-Y., Matmati, M., Calamel, L.,(2009). « Les DRH dans la crise, des DRH en crise ? » *Actes de l'AGRH, Toulouse*.
- Thévenet M., (2009), *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Paris, Pearson.

## EMPOWERING EMPLOYEES TO PROMOTE ORGANIZATIONAL LEARNING

**Dr.Khadra Dahou**

Faculty of Economics and Business  
Mascara University. Algeria  
E-mail: [dahou.khadra@yahoo.fr](mailto:dahou.khadra@yahoo.fr)

**Dr.Ishaq Hacini**

Faculty of Economics and Business  
Mascara University. Algeria  
E-mail: [ishaq\\_zida@yahoo.fr](mailto:ishaq_zida@yahoo.fr)

**Prof. Abdeslam Bendiabdellah**

Faculty of Economics and Business  
Abou Bekr Belkaid University. Tlemcen. Algeria  
E-mail: [a\\_bendiabdellah@yahoo.fr](mailto:a_bendiabdellah@yahoo.fr)

### ABSTRACT

In contemporary business, the organizations are confronted to a fierce competition, within a highly changing environment. In response to these changes, learning appears as a vital key successful strategy that would increase the organizations' performance, sustain competitive advantage and thus guarantee its survival. Individuals are the core of the learning process. It's through individual learning that the organizations develop their organizational learning, which demonstrates the importance of the human resource management and its impact on promoting organizational learning. This research explores the impact of employee empowerment as a recent human resource management approach on the promotion of organizational learning.

Using a hypothesis testing approach, this research aims to assess the impact of employee empowerment dimensions: meaningfulness, competence, choice and impact on promoting organizational learning within Algerian banks. A multiple regression analysis is conducted to explore the influential dimensions on organizational learning. With a response rate of 83%, results show that meaningfulness, competence and choice have a significant positive effect on banks' organizational learning. Competence is has strongest influence on promoting organizational learning. However, impact is found to have no effect on organizational learning.

This research may be first of kind exploring the relationship between organizational learning and empowerment, studying the impact of the four dimensions on promoting learning within an Algerian business context. Finally, researchers provide some recommendations for banks' managers.

**Keywords:** *Employee empowerment, Organizational learning, meaningfulness, competence, choice, impact.*

## **INTRODUCTION**

Nowadays, People are the most important assets of the contemporary organizations. They are the core of their survival. Attracting and retaining the most competent, committed and motivated individuals has become the engine of differentiation between organizations. This is why, the organizations are conscious of the importance of getting a fit between their corporate strategies and their strategic management of their human resources. Developing an alignment between the organizations' strategies and human resources management would allow the establishment of the human resources best practices and thus increase their performance which in turn means reach the intended results.

Employee empowerment is one of these new best practices. Generally, empowerment is the shifting of authority and accountability for decision making and performance of work tasks from managers to employees who perform daily the work.

In the other hand, individuals are the core of organizational learning. It is through employees that individual learning can be developed, transformed into team learning and then into organizational learning. This later represents the most difficult and superior process that not any business organization can developed. It is the only source of competitive advantage within an environment where change is the only constant. (senge, 2006).

This study investigates *the impact of employee empowerment on the development and promotion of organizational learning in the Algerian banks*. It explores the influence of empowerment four dimensions of meaningfulness, competence, choice and impact on organizational learning.

The originality of this research lies in the uniqueness of such study in the Algerian business context, more specifically in the banks, because of their continuous and direct contact with customers in providing their financial services. This makes sense of the need of empowering employees in front dealing directly with banks' customers either individuals or companies. Thus, to what extent empowering banks' employees may influence the development and promotion of organizational learning?

## **1.THEORETICAL FRAMEWORK**

### **1.2.Organizational Learning**

Senge (2006: p.13) said that learning "involves a fundamental shift or movement of mind" and this what he referred to the meaning of the word 'metanoia'. (Senge, 2006: p.364) argued by citing the Society for organizational Learning (SoL)'s definition of learning:"a process of enhancing learners' capability, individually or

collectively, to produce results they truly want to produce”. He added “real learning gets to the heart of what it means to be human. Through learning we re-create ourselves. Through learning we become able to do something we never were able to do. Through learning we re-perceive the world and our relationship to it. Through learning we extend our capacity to create, to be part of the generative process of life. There is within each of us a deep hunger for this type of learning.” (Senge, 2006, p.13-14).

McCafferey (2008: p.64 as cited in Dahou, 2010) presented learning as a key source of change. It is through learning that individuals and organizations set adaptive changes to cope with their environment.

Organizational learning (OL) is the most developed form of learning and the essence of a Learning Organization. Transcending Learning from individual level which represents the core of organizational learning, and then from team level, Organizational Learning has been defined as: “OL is a metaphor whose spelling out requires us to reexamine the very idea of organization” ... it “occurs when members of organization act as learning agents for the organization, responding to changes in the internal and external environment of the organization by detecting and correcting errors in organizational theory-in-use, and embedding the results of their inquiry in private images and shared maps of organization” (Argyris and Schon, 1978: p.28-29).

Slater and Narver (1995 as cited in Jones, 2006) added that organizational learning “includes information acquisition, dissemination, shared interpretation and organizational memory”. The process includes four sub-processes. The acquisition enables the organization generates new knowledge and information, either internally or externally, through interactions and communication processes and experiences of its members. The obtained knowledge is then diffused to all the organization’s members, and transformed from its tacit nature to more explicit form. The third phase is the development of a shared interpretation of the diffused knowledge at the individual and organizational level, through formal networks and databases or informal interactions, making from it a common knowledge integrated in routines and enhanced through single or double-loop learning. The fourth is the organizational memory, in which knowledge is embedded in the theory of use of the organization, transformed into action and stored and committed in declarative and procedural memory for prospective use (García-Morales et al., 2011; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Santos-Vijande et al., 2011; Jones, 2006).

Research has demonstrated the relationship between empowering employees and promoting organizational learning (McCafferey, 2008; Song, 2008; Marquardt, 1996; Watkins & Marsick, 1993; Pedler et al., 1991).

## 1.2. Empowerment

Empowerment is the one of the newest human resource management practices. It is one technique of employee involvement, a strategy giving to employees more responsibility and accountability, prompting the authority to make decisions down to the first level of qualified people in the organization.

Defined by Thomas and Velthouse (1990), empowerment, and mainly psychological empowerment, is increased intrinsic motivation manifested in a set of four cognitions, reflecting an individual's orientation to his or her work role. It is a situation in which a supportive and interactive environment encourages employees to seek out and implement more efficient business methods. The four factors, described as independent and distinct, but mutually reinforcing and related, are:

- *Meaningfulness* is “the value of the task goal or purpose, judged in relation to the individual's own ideals or standards; the individual's intrinsic *caring* about a given task” (Thomas & Velthouse, 1990).
- *Competence* is “the degree to which a person can perform task activities skillfully when he or she tries” (Thomas & Velthouse, 1990).
- *Choice* refers to the causal responsibility for a person's actions and whether behavior is perceived as self-determined.
- *Impact* is “the degree to which behavior is seen as “making a difference” in terms of accomplishing the purpose of the task, that is, producing intended effects in one's task environment” (Thomas & Velthouse, 1990).

The higher an individual “scores” in each of these elements, the greater the sense of empowerment.

Literature on organizational learning indicated its relationship with empowerment, and how this later could promote it within organizations. Correlated to organizational learning, Watkins & Marsick (1993, p.18) said that empowerment is “a deliberate decision to allow others to take the risks that might create mistakes but that might also lead to learning”, whereas Marquardt (2002) argued that empowering people, as an interesting subsystem of the organizations, would enable them to learn and share learning with one another, the act that represents the core of the process of developing organizational learning. Making the organizations decentralized workplaces, networked and flatter, empowerment raised employees to control their learning in order to fulfill their jobs' needs, requiring new knowledge and skills (Dahou, 2010), “encouraging in them a habit of continuous learning and development” (Watkins & Marsick, 1993).

Throughout this research, researchers explored the impact of empowerment on organizational learning and developed the following research principal hypothesis:

H1. Empowerment has a strong positive impact on promoting organizational learning.

From H.1, four sub-hypotheses emerge for investigation and which are:

H1.1. Meaningfulness has a strong positive impact on promoting organizational learning.

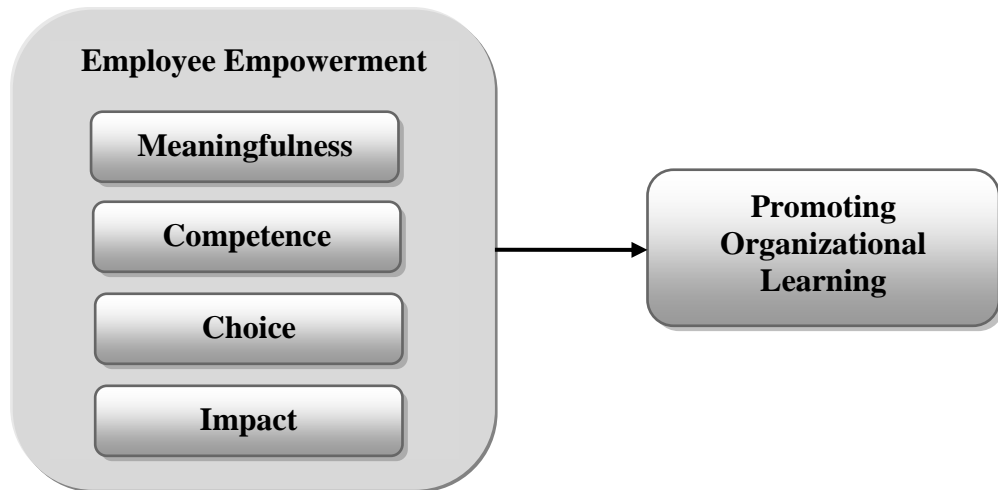
H1.2. Competence has a strong positive impact on promoting organizational learning.

H1.3. Choice has a strong positive impact on promoting organizational learning.

H1.4. Impact has a strong positive impact on promoting organizational learning.

Figure (1) exhibits research model:

**Figure.1. Research Model**



**2. RESEARCH METHODOLOGY**

The researchers aim to identify the impact of empowerment on organizational learning. A hypothesis testing approach is utilized, using a quantitative analysis, based mainly on questionnaires, targeting the banks situated in the west region of Algeria as the research unit of analysis.

Items to measure employee empowerment in the questionnaire were taken from Klidas, van den Berg & Welderom (2007), Yulk & Becker (2006), Bodner (2005), Melhem (2003), Seaborne (2003); when organizational learning measures were adopted from Camisón & Villar-López (2011), García-Morales et al. (2011), Jiménez-Jimenez et al. (2011) and Wang and Ellinger (2011).



A total of 80 questionnaires were distributed. 67 questionnaires were recuperated and valid for analysis. 58% of respondents are males, having approximately between 20-39 years old, with an academic level of bachelor (95%), getting a revenue ranging between 20000D.A and 40000 D.A, and working in the banks for 3 to 7 years.

**3. DATA ANALYSIS AND RESULTS**

**3.1. Reliability**

The reliability for this study was measured by using Cronbach Alpha-coefficient in the statistical package for social science (SPSS) software. The values range from 65.4 % (Memory) to 90.5% (Impact). All variables in our research model demonstrated acceptable reliability (more than 60%). These coefficients are represented for each of the variables in Table.1 as follow:

**Table.1. Reliability**

<b>Variables</b>	<b>Cronbach’s alpha (%)</b>
Meaningfulness	81.3
Competence	70.8
Choice	66.2
Impact	90.5
Acquisition	78.6
Distribution	81.9
Interpretation	87.3
Memory	65.4

**3.2. Hypotheses Analysis**

Before conducting a regression analysis, a correlation test looked necessary to test the fit of the model and if there are relationships between independent variables and the research dependent variable. Table.2 reflects the results of Pearson Correlation test:

**Table.2. Correlation between Research independent and dependent variables**

		Meaning-fulness	Competence	Choice	Impact	Empowermen t
Empower ment	Pearson Correlatio n	.549**	.671**	.619**	.055	.711**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

From Table.2, all variables are significantly correlated to organizational learning, except for impact which has no relationship with the dependent variable.

Then, a multiple regression analysis is conducted to test the research hypotheses. Results of the test are exhibited in the following Table.3:

**Table.3. Multiple Regression Results**

<i>R-squared : .591</i>		F-statistic: 22.363 Probability : 0.0000	
Variable	Coefficient	T-Statistic	Probability
Meaningfulness	.216	2.028	<b>.047</b>
Competence	.312	2.813	<b>.007</b>
Choice	.290	4.220	<b>.000</b>
Impact	.035	0.583	.562

As the results show, R square equals 59%, significant at 1%, meaning that the four dimensions of empowerment participate in explaining the variance in the organizational learning. Meaningfulness, competence and choice have all an impact on promoting organizational learning, except for impact which has no influence on promoting organizational learning, which logical when impact have no statistical significant correlation in the first time with organizational learning. Therefore, H.1.1, H.1.2, H.1.3 are accepted hypotheses where Competence ( $\beta=31.2\%$ ) has the stronger effect on organizational learning, whereas as said before, impact has no effect on OL in the Algerian banks which means that H.1.4 is rejected.

Generally, the research findings reveal that having an employee empowerment practice within Algerian banks would promote organizational learning. Consequently, H.1 is accepted.

### **3.3. Discussion**

Developing and promoting organizational learning has become one of the major interests of the organizations. Having a learning orientation has transformed into a must in order to survive and compete in a highly turbulent and changing environment. The exploration of factors that would promote and permit the development of organizational learning within the organizations appears an exigency that managers have to know. Based on previous studies, human resource management practices have shown impact on the organizational learning within organizations. Empowerment appears as one of the modest HR practices with strong positive results on HR and the entire organization performance. This research investigates the impact of such practice on promoting organizational learning within Algerian banks.

As findings argued, Meaningfulness is perceived as having a direct positive effect on organizational learning. By persuading the meaning of their jobs, employees will be energized and would provide their best and learn for new more effective and efficient ways in doing their works. So, making jobs meaningful would encourage individuals to acquire, search for, and learn new or modified knowledge or practices; share and transfer their learning to their peers, supervisors, teams, and to the entire organization, interpret this leaning and then memorize it.

Another interesting finding, supported in this research, is the impact of competence on promoting organizational learning. Having competences gives Algerian employees a sense of capability to perform skillfully their tasks and activities. Developing employees' competencies will enhance their capacities to learn and therefore promoting organizational learning within the banks.

Choice was found to have an effect on promoting organizational learning. Of course, having the choice of his/her own responsibilities and in initiating and regulating actions and work may give them an opportunity to perform their jobs effectively without pressures. Also having the choice in his/her own work would make job more challenging and pushing them to learn more efficient ways to accomplish them and convince their supervisors with their right choices. So, if each empowered employee has the chance of choosing his/her own job

responsibilities and taking work's initiatives, he/she engages in a continuous individual learning process, searching for new ways to learn and apply to challenge decisions of his/her choice and realize them effectively, which in turn would be transferred to the team level and then organizational level.

These three positive results are supported by Bryan, 2009; Demers, 2009; Martinez, 2009; Ngwenya-Scoburgh, 2009; Haque, 2008; McCafferey, 2008; Song, 2008; Chajacki, 2007; Piercy 2007.

Finally, employees in Algerian banks perceived "impact" as having no effect on promoting organizational learning in contrast to meaningfulness, competence and choice.

## **CONCLUSION**

Until now, empowerment has been attracted the interest of huge number of studies and research, for the major and important antecedents of organizational involvement, employee satisfaction, decreased turnover, and all advantages that can be realized when adopting such strategy. In the other hand, organizational learning has proved its importance as a source of competitive advantage for organizations in order to compete in an extremely competitive environment. This research explores the impact of initiating an employee empowerment approach on promoting organizational learning.

Research findings argued that three dimensions of employee empowerment dimensions which are: making employee's job meaningful, backing up and developing his/her competencies and giving him/her more choice in doing work; have an impact on the development and promotion of organizational learning process within Algerian banks; while impact has no influence on it.

Researchers recommend Algerian banks' managers to recognize the foremost prominence of such HR management approach of empowerment and its antecedents on the organizational level. In addition to the high individuals' performance, this practice would engage employees in a continuous learning process of acquiring new knowledge, sharing this knowledge with others in different departments, interpret this knowledge and then memorize it within the entire organization.

In the second place, managers have to put more intention on developing their employees' competencies before empowering them. Having competent employees would ameliorate their performances, which yield to the realization of the banks' strategies and missions, which in turn strengthen the banks' capability to learn and cope within their external environment. So, establishment a continuous powerful

training and development system should exist within banks to keep up with the continuous changes in all field of interest of their employees. In addition, designing meaningful challenging jobs and providing more choice to employees in accomplishing their tasks should intrinsically motivate employees, should create a trustier inspirational involving environment, and thus increase their citizenship. These consequences are primordial in the successful realization of the Banks' strategies and goals, yielding to sustainable competitive advantage. Banks' managers must sensitize employees of the importance of their impact on their banks performance by initiating more participative programs or practices like brainstorming, quality circles, establishment of departments objectives or why not the formulation of the as an example.

## **REFERENCES**

- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Bodner, S. L. (2005). *Design and empirical analysis of a model of empowering leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of North Texas.
- Camison, C. & Villar Lopez, A. (2010), "An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, No. 8, pp. 853-878.
- Chajracki, G., M. (2007). *Characteristics of learning organizations and multi-dimensional organizational performance indicators: A survey of large, publicly-owned companies*. Unpublished doctoral dissertation. Pennsylvania University.
- Dahou. K. (2010). "An empirical investigation of factors determining a learning organization: The context of Sonatrach", Published Master Thesis, Mutah Univesity. Jordan.
- García-Morales, V., J., Jiménez-Barrionuevo, M., M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2011). «Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation », *Journal of Business Research* – 07187.
- Haque, M., M. (2008). *A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change*. Unpublished doctoral dissertation. Pepperdine University.
- Jiménez-Jiménez, D. & Raquel Sanz-Valle, R. (2011). "Innovation, organizational learning, and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp.408-417.
- Jones, W. (2006). "The impact of entrepreneurial strategies and organizational learning on firms performance in transnational environments: An empirical study in China and Vietnam", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Hawai'i.

- Klidas, A., Van den Berg, P.T., & Wilderom, C.P.M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (1), 70-88.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishers, 2nd Ed.
- McCaffrey, J. (2008). The extent to which clubs are perceived as learning organizations. Unpublished doctoral dissertation. University of Canberra. Australia.
- Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations*, 26 (1), 72-93.
- Ngwenya-Scoburgh, L. (2009). *Organizational learning: an exploration of the influence of capabilities and factors*. Unpublished doctoral dissertation. Capella University.
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1991). *The learning company*. London: McGraw-Hill.
- Piercy, G., W. (2007). The dimensions of the learning organization as performance indicators in church. Unpublished doctoral dissertation. Walden University.
- Santos-Vijande, M., L., Lopez-Sanchez, J., A., & Trespalacios, J., A. (2011), "How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance", *Journal of Business Research* – 07350.
- Seaborne, W. (2003). An examination of the relationship between leadership style and empowerment. Unpublished Doctoral Dissertation. School of Leadership Studies, Regent University.
- Senge, P., M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. UK: Random House –Business Books.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Wang, Y-L. & Ellinger, A., D. (2011). "Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 32, No. 5/6, pp. 512-536.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yulk, G.A., & Becker, W.S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3 (3), 210-231.