

# PLANIFICATION ET DEVELOPPEMENT (application plus particulière à la Tunisie)

**Luc BOYER<sup>1</sup>**

Directeur de Recherche Université de Paris Dauphine.  
Expert International.

---

La période 2002-2016 sera déterminante pour le développement économique et social d'un grand nombre de pays émergents (comme la Tunisie) avec, comme enjeu, de diminuer sensiblement le décalage avec des pays comme ceux faisant partie de la Communauté européenne.

De façon caricaturale, la politique économique suivie par ces pays, aussi divers que la Chine, l'Inde, certains pays du Sud-Est asiatique, quelques pays d'Amérique du Sud, un ou deux d'Afrique noire, et les 3 pays de la façade méditerranéenne du Maghreb, des pays de l'ancien bloc soviétique...est sous 3 logiques différentes :

- Ceux, mais ils n'existent pratiquement plus, qui entendent conserver une politique économique complètement dirigée par un centralisme socialiste et bureaucratique
- ceux qui choisissent une politique libérale très ouverte, avec une intervention de l'état très faible sur le plan de la régulation économique
- Ceux, enfin, qui tout en optant pour une économie libérale, entendent –notamment par le biais des aides internationales-orienter à long terme leur investissement, tant matériel qu'immatériel, suivant une certaine logique à la fois de concertation entre les divers acteurs économiques et de cadre planificateur.

Remarquons qu'il serait –à ce jour- erroné de vouloir trouver un lien de causalité entre le régime politique et la politique économique (un régime fort, comme en Chine, peut coexister avec une large politique libérale, avec toutes les autres situations intermédiaires)

Focalisons-nous sur ce cas intéressant d'un cadre planificateur(long terme), accompagné d'un régime fort et d'une concertation des agents économiques(état/entreprise/aide internationale), comme c'est le cas en Tunisie.

Le pari dans les 10 à 15 ans ( 2 à 3 plans quinquennaux ) à venir est multiple : essayons, là encore, au risque de caricaturer d'analyser cette politique économique :

- favoriser la liberté d'entreprendre et d'investir en garantissant la paix sociale et une certaine stabilité politique
- par ce fait se montrer un allié objectif des Etats et entreprises occidentales et attirer les aides et investissements
- accepter le contrôle de l'utilisation de ces aides, avec la mise en place d'indicateurs, de mission de contrôle...
- basculer progressivement toutes les activités dans le secteur concurrentiel ouvert, en protégeant cependant le temps nécessaire des activités sensibles (ex : création d'une filière lait ou d'une industrie des NTIC)
- jouer le plus possible sur la formation professionnelle, initiale bien sûr mais le risque est grand de voir partir les formés dans les pays développés ou continue qui diminue ou supprime ce risque

---

<sup>1</sup> <http://lucboyer.free.fr>

-favoriser ainsi la création d'une classe moyenne, gage de développement et de moindre risque social

-et enfin –surtout–inscrire l'ensemble de ce développement dans un cadre planificateur, au niveau de chaque grand ministère, en totale liaison avec les secteurs ou représentants des professions.

Développons ou illustrons ces quelques points :

La relative faiblesse des ressources naturelles spécifiques (même le tourisme doit en grande partie s'appuyer autant sur une invention permanente que sur une simple exploitation de sites) rend nécessaire de vigoureuses actions politiques et économiques, pouvant transformer en atouts(dynamique d'entreprises) ce qui pourrait apparaître au départ comme des faiblesses.

Le management des RH, accompagnant les investissements, demeure en Tunisie comme dans bien d'autres NPI, un des principaux, sinon le principal, facteur clé de réussite.

Un pays, des structures, des entreprises, une culture, en transition rendant ce management des RH particulièrement difficile.

De l'ancien modèle de développement ex-centré des années 60/70 (utilisation des bas coûts de main d'œuvre pour transformer des produits importés vers des consommateurs externes), on est passé pour l'essentiel à un modèle auto-centré et exportateur (privilégier la consommation tunisienne, attirer les investissements étrangers, équilibrer la balance des paiements...) Autrement dit, c'est à partir d'une consommation intérieure solide dans tel ou tel secteur qu'on pourra d'autant mieux développer les exportations et les coopérations. Certes, on continuera à utiliser-mais nettement moins qu'avant – l'avantage comparatif du coût de main d'œuvre (imprimerie, textile, centre d'appel...).

Un tel dispositif suppose un très gros effort en GRH.

Bien qu'en progrès considérable, c'est encore un des points faibles du dispositif.

Dans beaucoup de secteurs, si les objectifs des plans paraissent difficiles à atteindre, c'est en grande partie parce que l'évolution rapide des métiers, des compétences correspondantes, des structures et organisations nécessaires s'avère très exigeante en terme de management des hommes.

## **1. Un premier exemple : l'artisanat tunisien**

L'artisanat tunisien, depuis plus de 30 ans a su préserver ses emplois, son savoir-faire. Son impact économique et social est fort avec plus de 10% de la population active, et presque le même % de postes créés.

Toutefois, une réflexion un peu plus fouillée montre que ce secteur ne participe que pour 4% au PIB tunisien et que l'exportation directe et indirecte reste insuffisante (l'artisanat ne contribue qu'à, environ plus de 2% du total des exportations). Il reste à combler le retard pris par le revenu et la valeur ajoutée de chaque artisan (revenu de l'ordre de 2000 DT en 2000) Dix à quinze ans seront nécessaires pour créer un artisanat moderne fondé sur un ensemble économique et social cohérent, ancré sur des valeurs de tradition et de qualité...

L'objectif affiché pour 2016 ( en moyenne tripler les performances) ne pourra s'obtenir que par une mise à niveau du professionnalisme de l'artisan avec une activité bien organisée et mise en valeur.

La formation initiale et professionnelle sont les véritables moteurs du changement, surtout dans le contexte d'une population artisanale vieillissante. Dans le cadre de la stratégie MANFORME, il y aura lieu de créer un grand nombre de plate-formes décentralisées de formations, un partenariat vigoureux avec le secteur privé, un développement du concept de compétences, l'intégration des nouvelles technologies...

Ce progrès attendu ne pourra être mis en œuvre sans une organisation, un encadrement, des structures nationales accompagnant ce vaste mouvement de formation et de mise à niveau décentralisée.

Cet exemple de l'artisanat tunisien illustre assez bien, nous semble-t-il, cet équilibre difficile à établir entre :

- Un indispensable gros effort de formation, de développement des compétences
- Une décentralisation des moyens et de l'action
- Des projets et investissements ciblés
- Un partenariat actif entre le secteur privé et les instances publiques
- Un « Office National » fortement structuré et pourtant décentralisé
- Une politique d'exportation incitative
- Une capacité de mise en valeur des produits artisanaux et de communication autour de ceux-ci.
- ...

## **2. Les nouveaux métiers : application aux NTIC**

La capacité d'un pays comme la Tunisie à intégrer des nouveaux métiers, des nouvelles technologies est essentielle pour le long terme.

Classée au 51<sup>e</sup> rang mondial, à l'aide de l'Indicateur du Développement Technologique (IDT) mis au point par le PNUD, la Tunisie se situe devant des pays comme l'Afrique du Sud, l'Egypte, le Maroc, l'Algérie... Ceci est particulièrement vrai en informatique, télécommunications et à moindre titre en audiovisuel ; la Tunisie a pris un bon démarrage.

Mais le développement sera difficile à maîtriser, au niveau d'ambition que souhaitent les pouvoirs publics.

Une première difficulté : -presque d'ordre sémantique- concerne le concept même de nouveaux métiers.

Dans de nombreux cas, il apparaît, en effet, que plus que de nouveaux métiers – qui supposent l'apparition, la réunion, de compétences nouvelles- il est plus pertinent de parler de « nouvelles logiques professionnelles se définissant comme de nouvelles combinaisons de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs professionnels autrefois considérés comme distincts, exprimant de nouveaux rapports à l'organisation et au monde du travail » (Pichaut. F...Etude « TIC et Métiers en émergence » Digitip...2000).

Le développement des compétences en NTIC passe-t-il par la création de métiers nouveaux ou par la croissance de connaissances ou savoirs-faire managés en réseau ?

Il semble bien qu'on ait affaire aux deux situations, la 2<sup>e</sup> étant probablement plus fréquente qu'on ne l'imagine a priori.

Cette alternative – nouveau métier d'une part, organisation de compétences déjà connues d'autre part – est d'une grande importance quant à ses conséquences en matière de système de formation et d'enseignement.

En effet, s'il s'agit de maîtriser des évolutions des connaissances et des adaptations des organisations, nous serions conduits à privilégier la formation professionnelle ; si au contraire, il s'agit d'acquérir des compétences franchement nouvelles correspondant à des nouvelles technologies mises en œuvre, la formation initiale devrait être privilégiée.

Les experts du plan ont fixé des objectifs élevés (par exemple passer d'une part de recettes de 3,3% du PIB en 2002 à 8% en 2006).

Déjà, pendant les cinq ou dix dernières années, la Tunisie a largement surpassé en croissance –TIC – (environ 15% par an) le développement des pays à haut revenu (OCDE, 2000).

Les scénarios de référence se situent pour les dix prochaines années entre 10% et 25% par an (Banque Mondiale, 2002).

Une liste d'indicateurs de progrès a été retenue.

Par exemple, pour fin 2006 :

- Pénétration d'Internet de 10% ( la Tunisie a un certain retard dans ce domaine)
- Pénétration des ordinateurs personnels de 8%
- Téléphone mobile : 25%
- Diminution de 20% des coûts de transaction
- ...

L'impact d'une telle croissance des NTIC sur l'économie tunisienne devrait être considérable (très difficile à estimer avec précision ; on peut toutefois avancer un delta de croissance du PIB d'au moins 1%).

Quels peuvent être les obstacles à une telle ambition ?

Une fois encore, c'est au niveau de la gestion des RH que se situera pour une grande part le facteur clé de succès.

La Tunisie a un dispositif de formation initiale supérieur (toujours pour les NTIC) réputé pour sa qualité et qui fournit un nombre correct d'ingénieurs. Si l'effort actuel reste à amplifier, on se rend compte que ce n'est pas à ce niveau que se trouve le principal écueil. Remarquons toutefois que ces formations initiales supérieures (Bac + 4, bac +5) permettent aux diplômés de se présenter, bien sûr sur le marché tunisien, mais également sur le marché international où leurs qualités sont très appréciées...et les revenus bien meilleurs. Il nous semble que le véritable enjeu se trouve dans la capacité qu'auront les responsables gouvernementaux et « Offices Nationaux », en plein accord avec les industriels, les fédérations professionnelles de bâtir des formations professionnelles qualifiantes pouvant d'ailleurs déboucher sur des promotions.

Ces formations avec des pédagogies adaptées (alternance, e-formation, ...) devraient permettre de combler le déficit prévisible considérable issu des ambitions des plans. Ceci sur au moins deux niveaux différents :

- celui des spécialistes, relativement limités en nombre mais indispensables pour les « professionnels » des TIC (Télécom, Commerce électronique, Fabricants, SSII...) ainsi que les spécialistes employés dans les grandes entreprises telles banques, assurances, transports, enseignement...
- celui des praticiens en bureautique ou informatique de base soit une très large partie de la population active.

On retrouve avec un enjeu certes plus important à long terme la problématique déjà décrite pour l'artisanat :

- action décentralisée
- large concertation entre secteur public et secteur privé
- coordination centrale des moyens, des investissements, des contrôles...
- pédagogie adaptée
- .....

L'intérêt d'un tel dispositif qualifiant, certes difficile à mettre en place, est qu'il fixe sur le sol national, dans le tissu économique local, une population de techniciens, de techniciens

supérieurs, de cadres moyens, dont les entreprises ont le plus grand besoin et dont le risque d'évasion est faible.

Les mêmes approches sont ou vont être appliquées dans des secteurs comme l'activité stratégique de l'Équipement ou également celui de l'Enseignement supérieur.

### **3. Et dans les entreprises traditionnelles tunisiennes ?**

La situation est très différente d'une entreprise à l'autre.

Toutefois, pour un certain nombre de moyennes ou grandes entreprises traditionnelles tunisiennes (textiles ou agroalimentaires, par exemple), entreprises soumises progressivement à une vive concurrence venant en particulier de firmes étrangères s'implantant en Tunisie, la GRH est souvent un des points les moins bien maîtrisés.

L'effort de réflexion et de mise en place de méthodologies de gestion a été parfois insuffisant. Parmi les déficits constatés, on peut relever :

- peu de définition de responsabilités, de limites de pouvoirs, d'où une cohésion interne difficile à atteindre
- les descriptions de postes lorsqu'elles existent, sont plus faites en terme d'activités qu'en résultats à atteindre
- le concept d'objectifs est rarement décliné, le plus souvent exprimé en terme général
- une difficile adéquation hommes/postes, due parfois à la faible ancienneté du personnel
- une difficulté à réguler le travail de groupe, les réunions de travail ( ordre du jour, planification, compte rendu...)
- peu d'indicateurs de processus ou de résultats (une certaine faiblesse du contrôle de gestion)
- les formations – générales ou spécifiques- font rarement l'objet d'un plan concerté avec objectifs, méthodes, contrôles...
- le management par projet reste encore marginal
- si l'analyse des dysfonctionnements RH est souvent correcte, les plans d'action correspondants sont rares ou peu formalisés
- le turn over, surtout celui des hommes détenant des compétences pointues, est relativement élevé
- les systèmes de rémunérations sont peu étudiés, faiblement efficaces, intégrant qu'exceptionnellement le moyen ou long terme
- parfois une forte proportion de personnel occasionnel entraîne des difficultés d'encadrement ou de motivation
- le concept de client/fournisseur internes est peu développé avec une communication interne souvent faible...
- ...

Cette situation n'est pas générale, mais quand elle existe, elle compromet gravement l'avenir de ces sociétés, par ailleurs bien implantées dans le tissu économique tunisien.

Certes, l'animation générale de ces firmes fondée sur une longue histoire partagée, des liens inter personnels solides, une confiance réciproque et des individus de talent pallient au moins en partie ces carences.

Une nouvelle fois, une action planificatrice à l'application largement décentralisée, l'implication des fédérations professionnelles ainsi que celle des entreprises ou des institutions spécialisées en développement des ressources humaines, des aides gouvernementales ciblées, demeurent indispensables.

La prise de conscience de la place nécessaire de la GRH et de son intégration par des méthodes et outils appropriés dans l'entreprise traditionnelle tunisienne est nécessaire à la survie et au développement de celle-ci.

Le fort développement que la Tunisie a choisi pour les prochaines années ne manque pas de mettre en évidence les goulots d'étranglement, à commencer par les carences en terme de management et ressources humaines.

A la différence de la plupart des pays fortement développés, la réussite de cette politique repose sur le rôle planificateur de l'Etat, aidé souvent par la communauté internationale.

A charge, pour cet Etat, pour organiser avec la collaboration la plus étroite des entreprises et de leurs représentants, la montée en puissance des compétences, la décentralisation des actions et des moyens.

Bien que la formation initiale reste le dispositif naturel incontournable, fournissant à long terme les ressources nécessaires, la formation professionnelle demeure pour le court et moyen terme la voie privilégiée d'adaptation, d'évolution et de promotion du personnel. Certes, le contenu et la façon de délivrer les formations sont des conditions de réussite.

Ainsi pourra en partie être assuré cet équilibre technique, économique et social, permettant le développement souhaité.