

DU CONTROLE ETATIQUE A L'AUDIT INTERNE : PROBLEMATIQUE DU PILOTAGE SOCIAL AU SEIN DES ENTREPRISES ALGERIENNES

Mounir HADJ-MOURI

Maître de Conférences en Sciences de Gestion – IUT d'EVRY.

Introduction

Engagé à la fin des années quatre-vingts, le processus de transition vers l'«économie de marché» se caractérise par des réalités paradoxales qui résultent de pressions externes et tensions et oppositions internes quant au contenu et finalité de cette transition. Parmi ces réalités, l'une des plus significatives réside dans le fait qu'une stabilisation relative au plan macroéconomique avec des taux de croissance positifs sur plusieurs années s'accompagne d'une « situation de dégradation continue pour le secteur de l'industrie...et une persistance des problèmes sociaux » (rapport de conjoncture du Conseil National Economique et social, 2003). Un tel constat mène inévitablement à la question de la pertinence du pilotage de ce changement systémique au double plan macro et micro. Dominé par l'interventionnisme étatique, ce processus de désétatisation -autre paradoxe de cette transition- censé aboutir à l'autonomisation des entreprises se caractérise comme nous le verrons plus loin, par des accélérations, ralentissements voire revirements qui ne font que « brouiller » les pistes.

C'est à travers cette dialectique de la domination étatique et de l'autonomie des entreprises qu'il convient de situer la problématique de la construction de l'audit social. Dès lors, la question est de savoir si ce dernier ne servira que de simple instrument technique visant l'application de normes arrêtées unilatéralement et donc imposées aux entreprises ou s'il constituera un puissant levier de pilotage contribuant à la construction de nouveaux modes de régulation valide et légitime.

La réponse à cette question nécessite en premier lieu la mise en évidence des principales caractéristiques et spécificités contextuelles qui permettra ensuite d'appréhender les pratiques dominantes mais aussi émergentes au sein des entreprises. Les réalités contrastées observées qui dépendent de l'évolution des rapports de force entre logique de perpétuation et de transformation permettent de réfléchir sur les perspectives en matière de gouvernance en général et de pilotage social en particulier dans des situations de mutations socio-organisationnelles complexes.

1. Limites d'une autonomisation surveillée des entreprises

L'autonomisation des entreprises et leur « libération » de la tutelle étatique avait pour principal objectif la réhabilitation de LA rationalité économique indispensable au passage d'une économie administrée à une « économie de marché ».Ce processus devait donc aboutir à la transformation de l'entreprise en centre de valorisation après avoir longtemps servi de simple espace de répartition.

Dans le prolongement des paradoxes relevés plus haut, on note qu'un niveau élevé d'investissements (45,22 % du PIB, A.Bouyacoub, 2005) ne permet pas la relance de la

production industrielle. Bien au contraire, celle-ci connaît une quasi-stagnation puisque son taux de croissance annuel moyen est 0,1%. Selon un rapport de l'OCDE (2005), « l'industrie manufacturière a baissé de 50% entraînant une désindustrialisation relative de ce pays ». Dans le même sens, le CNES (2003)¹ relève que la production industrielle ne représente que 7% du PIB, d'où sa qualification de « machine anémiée ».

Parallèlement aux contre-performances de ce système (imp)productif, les coûts sociaux induits par les mesures de stabilisation sont assez lourds. Ainsi, malgré un léger recul, le taux de chômage est de l'ordre de 18%, ce qui a pour conséquence directe une restriction de la consommation et l'accroissement de la pauvreté accentués par de « profonds déséquilibres dans les mode de répartition » (CNES, 2003). Ces constats et diagnostics révèlent la « vulnérabilité et la fragilité de l'économie algérienne » (A .Bouzidi, 2005) malgré des taux de croissance annuel de l'ordre de 4,5%². Comment peut-on alors expliquer ces réalités paradoxales ? Les réponses que nous tenterons d'apporter ne prétendent nullement appréhender l'ensemble des dimensions explicatives de ce phénomène. Aussi, nous limiterons-nous, compte tenu de l'objet de notre communication, à mettre l'accent sur certains aspects de cette transition, notamment celui du pilotage de ce changement à travers les relations entre Etat et entreprises. Outre les similitudes avec les anciennes économies de type soviétique (ETS) qui peuvent être relevées sur ce plan, ce sont les spécificités du cas algérien qui retiendront notre attention.

Ainsi, comme points communs, on peut noter tout d'abord l'orientation et le contenu uniformisateur des programmes d'ajustement structurel conçus par le FMI et la Banque Mondiale qui s'inscrivent dans un néo-classicisme dogmatique (M.Lavigne, 1995) érigeant la stabilisation macroéconomique en priorité centrale. Cette focalisation sur les seuls équilibres au plan macro a plongé l'ensemble de ces pays dans une profonde récession sociale notamment, récession qui résulte donc de pressions externes mais aussi de « facteurs inertiels » (V.Andreff, 2001). L'analyse de ces facteurs qui se situent à différents niveaux, principalement au niveau institutionnel a permis de situer l'importance des structures de propriété. Cet auteur qui a mené des études dans plusieurs pays constate que « bien souvent les configurations des structures de propriété, en apparence nouvelle, conserve le contrôle de l'entreprise et le pouvoir de gestion par les anciennes équipes de direction, parfois partiellement renouvelées ». La nature et les rythmes des processus de privatisation « débouchent alors sur des entreprises privatisées mais non privées, leur propriétaire privé n'est pas identifiable car, en général, il n'existe pas vraiment ».

Cette inertie au plan institutionnel entraîne une inertie comportementale servant souvent à préserver des « acquis » et autres privilèges liés à l'ancien système. A ces caractéristiques communes auxquelles on peut ajouter l'insuffisance de l'épargne monétaire, l'inexistence d'un marché boursier, l'état embryonnaire de réseaux de professionnels et d'entrepreneurs, la réalité de l'expérience algérienne recèle des spécificités qui expliquent en grande partie les réalités contradictoires évoquées plus haut.

La principale particularité réside dans le caractère extraverti de l'économie dans la mesure où l'exportation des hydrocarbures constitue la principale ressource financière de ce pays. Cette rente pétrolière dont le volume n'a cessé d'augmenter ces dernières années en raison de la

¹ Dernier rapport disponible sur le site de cet organisme.

² Selon les données de l'OCDE (2005), les taux de croissance étaient de 6,9% en 2003, 5,4% en 2004 et les prévisions pour 2005 et 2006 se situent autour de 4,5%.

progression constante des cours du baril permet de réaliser les taux élevés d'investissement déjà indiqués. Mais ce mode de financement de l'activité économique est à l'origine de deux dérives. La première réside dans la dépendance vis-à-vis d'une seule ressource aux cours aléatoires. Rappelons que l'effondrement de ces derniers en 1986 doublé d'un profond déficit de légitimité du pouvoir en place a été à l'origine de la grave crise qu'a connu et continue de vivre ce pays ; crise qui a démontré que cette rente n'a et ne fait que compenser et masquer l'inefficacité des autres secteurs d'activité. La seconde dérive intimement liée à la première consiste dans le caractère « endémique » de la corruption, l'Algérie étant classé parmi les pays les plus corrompus du monde³.

La prédominance de cette logique rentière couplée à une économie informelle tentaculaire explique en grande partie les résistances et oppositions à l'émergence d'une logique productive impliquant une refonte profonde des modes de gestion. La crise de légitimité des institutions et l'instabilité des dirigeants constitue un facteur inertiel non moins important en raison des « hésitations, revirements et changements de programmes, les discontinuités et inconstances observées dans la conduite des politiques publiques », ce qui a pour conséquence « le caractère instable et éphémère d'un mode d'organisation, sans cesse révisé, jamais stabilisé (CNES, 2003).

Ces hésitations et démarches sinueuses sont les plus manifestes en matière de privatisation, ce « serpent de mer depuis 15 ans » (F.Abdallah, 2002). Les propos de l'ancien ministre de la participation et de la coordination des réformes (2002) sont édifiants à cet égard : « En Algérie, nous avons beaucoup parlé de privatisation et peu privatisé ». La fragilisation d'institutions déjà chancelantes par les conflits entre visions souvent antagonistes de cette transition expliquent en plus des éléments évoqués plus haut, l'absence de stratégie globale et partant l'incohérence des démarches de restructuration industrielle et de privatisation. Dans un tel contexte, les entreprises, malgré la multiplication des plans adoptés et la diversité de leur intitulation (plan à moyen terme, plan de redressement ou business plan), ne parviennent pas, à l'exception de quelques cas particuliers sur lesquels nous reviendrons, à améliorer leur résultat. Ainsi, malgré les différentes tentatives de « mise à niveau » et d'assainissement financier accompagnées de réductions sensibles d'effectifs (réduction de 2,3% de l'effectif total dans le secteur industriel, CNES), le niveau de compétitivité de ces entreprises ne cesse d'enregistrer des résultats négatifs (-7% d'exportation hors hydrocarbures). La baisse de la production industrielle de 3,9% enregistrée au quatrième trimestre 2004 par l'Office National de Statistiques confirme cette tendance.

L'interventionnisme étatique persistant qui vise à redresser les entreprises selon un mode standardisé et uniformisé a donc produit les effets inverses. En effet, en plus des contraintes environnementales déjà citées, les modes de gestion interne restent, selon le diagnostic du CNES, « dominés par des méthodes d'une économie administrée, les rapports d'activité sont conçus toujours selon le même canevas. Cette manière de faire ne peut permettre d'asseoir une stratégie viable ». Si ces pratiques où la tricherie informationnelle (autre caractéristique des économies planifiées) persiste notamment pour obtenir davantage de crédits de l'Etat, il convient néanmoins de relever l'émergence de nouvelles pratiques visant la rupture avec ce mode de fonctionnement.

³ La coalition contre la corruption, un gros plan sur l'Afrique, Transparency International, Rapport annuel 2003 cité par A.Bouyacoub (2005).

A ce sujet, l'évolution récente de certaines entreprises examinées plus bas complète les observations et conclusions d'une recherche que nous avons menée en 1999⁴. L'étude de cinq entreprises relevant de secteurs d'activité différents (industrie, distribution de produits pharmaceutiques, engineering industriel) nous a permis de constater, malgré ces pressions à l'uniformité, la diversité des modes de prise en charge et de pilotage du changement. Ces derniers obéissaient à trois logiques d'action que nous avons pu identifier. La première qualifiée d'adaptation passive dominée par la rationalisation du statu quo laisse apparaître la prégnance de l'« habitus rentier ». A l'inverse, la seconde fondée sur une intégration active au nouveau mode de gestion se caractérise par une forte désirabilité du changement et volonté de rupture avec l'ancien système. Il convient de noter que cette logique tend à privilégier la dimension économique voire technique des processus de rationalisation au motif que les choix sont limités par les contraintes liées à la « mondialisation ». C'est précisément contre cet aveu d'impuissance voire de résignation que se situe la troisième logique, celle de la double démarcation qui vise l'élargissement du champ des possibles en vue de l'invention/construction de modes de régulation alternatifs ; logique qui, faut-il l'admettre est encore à l'état embryonnaire.

Le télescopage de ces logiques ne peut que produire des formes d'hybridation organisationnelle originale au plan micro qui sont l'expression d'une économie mixte au plan macro (B.Chavance, 1994) où le « nouveau émerge en parallèle avec le vieux et non sur les ruines de ce dernier » (Csaba, 1996). Dans cette profonde mutation où il ne s'agit pas seulement de changer les règles du jeu mais la nature du jeu lui-même, les réactions et « comportements » des entreprises sont fort contrastés révélant la nature des rapports de force entre logiques d'action précédemment décrites.

2. Pratiques émergentes et nouvelle(s) régulation(s)

La dynamique de reconstruction des modes de direction et de coordination se caractérise comme nous l'avons vu par l'unilatéralité de nouvelles normes imposées par les programmes d'ajustement structurel. Ces derniers étaient censés mettre à la disposition des acteurs des règles prêtes à l'emploi (B.Reynaud, 1997) c'est-à-dire des règles qui se définissent par référence à des seuils, des indicateurs et des ratios notamment au plan comptable et financier. L'application de ces dernières par les entreprises est placée sous le contrôle de l'Etat qui devait, selon les propos de l'ancien ministre des industries et de la restructuration (1995) « être le FMI des entreprises publiques ». A travers cette mise sous surveillance étroite du processus d'autonomisation, autre paradoxe de cette transition, les nouvelles règles de gestion, au lieu de servir de cadre, de guide pour l'action deviennent de véritables « carcans » pour les gestionnaires. Obéissant à une vision réduisant la performance aux seules dimensions techniques et financières, l'intensification de cette régulation de contrôle réduit considérablement les espaces d'interprétation susceptibles de produire des règles d'ajustement contextuel (P.Livet, 1997).

Malgré ces contraintes, certains dirigeants tentent de s'appropriier le changement en contestant ces méthodes et en impulsant de réelles dynamiques d'autonomisation. Dans ce sens, des efforts d'interprétation et de (re)définition de la performance dans une optique multidimensionnelle ont débouché sur la mise en place de systèmes d'information de gestion

⁴ Voir notre thèse de Doctorat intitulée « conflit de rationalités et construction de la GRH dans les économies en transition : le cas des entreprises publiques algériennes », IAE de Lille, février 1999.

plus fiable et plus efficace (introduction de nouveaux indicateurs de productivité), de refonte des modes de classification et de rémunération en vue de reconnecter contribution et rétribution. La formation longtemps négligée, occupe désormais une place importante dans les dispositifs de changement et des budgets conséquents lui sont consacrés. Cette dynamique de changement observée dans deux entreprises sur les cinq ne peut autoriser une quelconque généralisation. Néanmoins, les évolutions enregistrées depuis cette date permettent de classer les entreprises en deux grands groupes. Le premier est constitué d'entreprises privatisées qui ont conclu des accords de partenariat avec des multinationales et le second d'entreprises qui ont procédé à des restructurations sans modifier la nature de leur propriété, les filiales créées relevant toujours d'entreprises publiques.

Dans le premier cas, on peut citer deux entreprises, l'une dans le secteur sidérurgique (Ispat devenue récemment Metal Steel Annaba) et l'autre dans celui des industries chimiques (Enad-Henkel). Selon les principaux acteurs de la première entreprise (dirigeants et représentants syndicaux), l'expérience de partenariat est « positive ». Ainsi le DRH considère que « tous les engagements sont respectés en matière de préservation de l'emploi notamment... En matière d'investissement dans l'homme, quelques 3000 personnes ont bénéficié de formation et 70 autres ont été envoyés à l'étranger dans les usines du groupe... Les salaires se sont nettement améliorés comparés aux années précédentes ». Ce que confirme un représentant syndical qui estime que « l'élément déterminant dans la disparition des craintes réside, en plus de la préservation de l'emploi, dans l'augmentation des salaires qui est de l'ordre de 60% ». ⁵ Il convient de noter que ces augmentations résultent de l'élévation des niveaux de production et de productivité grâce à la modernisation des équipements et à la « rationalisation » du fonctionnement de l'entreprise. « En matière de procédures de gestion, il y a échange d'un certain savoir-faire... Il y a un échange d'informations techniques grâce à Iroum, un système d'informations interne au groupe. Cela facilite la communication et la résolution de problèmes technique ; ça a son pesant d'or » tient à préciser le directeur des opérations. La nouvelle situation de cette entreprise est bien résumée par ce représentant syndical : « rigueur, discipline et nouvelles méthodes de travail... Fini le temps du laisser-aller, maintenant c'est strictement organisé ». Les appréciations de responsables de différentes fonctions (marketing, production) vont dans le même sens et soulignent les incidences positives de la responsabilisation des managers soumis désormais à l'obligation de résultats.

Il est clair que ces données sont insuffisantes pour évaluer de façon approfondie cette expérience. Elles permettent cependant de relever des réalités organisationnelles émergentes qui dénotent une ferme volonté d'internaliser des modes de gestion exogène.

S'agissant de la seconde entreprise, les résultats enregistrés sont positifs, malgré des différends et conflits qui ont porté sur la procédure de privatisation et notamment de fixation des prix de cession. En effet, l'entreprise a réussi à détenir 20% de parts de marché et envisage l'exportation de 20 000 tonnes de détergents ⁶ grâce à des « investissements dans le domaine de la production, du marketing et des ressources humaines ».

Bien que non privatisées mais certainement en voie de l'être, certaines entreprises du second groupe certes minoritaires, se sont engagés résolument dans la voie de leur transformation en entreprise commerciale soumise aux lois d'un marché de plus en plus ouvert à la concurrence

⁵ Ces propos sont extraits d'un article de A. Chih paru dans le quotidien liberté du 23 janvier 2005.

⁶ Données figurant sur l'article de Y. Salami paru dans le quotidien La tribune du 21 mars 2005.

nationale et internationale. Ainsi, la Société Nationale des transports ferroviaires (SNTF par abréviation) confrontée au défi d'améliorer ses niveaux de productivité en réduisant au maximum les coûts sociaux a été amenée à revoir son mode de gestion à partir de la réorganisation de l'information sociale en vue de la rendre accessible à tous les acteurs concernés (O.Layadi, 2003). Selon ce consultant, cette entreprise caractérisée par un double déséquilibre quantitatif et qualitatif de ses ressources humaines (sureffectif de 3000 salariés avec une masse salariale représentant 114% du chiffre d'affaires) a conçu, dans le cadre de son plan de redressement, un bilan social qui a permis de structurer l'information sociale et de mettre en évidence d'importants dysfonctionnements tels que le recours à des heures supplémentaires malgré des effectifs pléthoriques ou le caractère forfaitaire des primes de productivité. Cette dynamique de structuration de l'information sociale en vue de son traitement optimal a permis d'apporter des mesures correctives (blocage des recrutements, redéploiement d'une partie des sureffectifs dans les filiales nouvellement créées notamment) qui ont abouti à la « résorption des sureffectifs et à la stabilisation relative de la masse salariale malgré les augmentations générales décidées par le gouvernement ».

En outre, l'association des partenaires sociaux à ces processus de changement a permis de « jeter les bases de nouveaux modes de négociation entraînant un changement qualitatif de comportement du syndicat en raison de la clarté des indicateurs, la transparence des résultats et leur visibilité ». Ce sont là aussi des appréciations et évaluations qui restent à examiner de plus près.

Enfin cette brève présentation des pratiques émergentes de pilotage du changement notamment dans son volet social mérite d'être complétée par le cas de Sonatrach (société nationale de production et de commercialisation des hydrocarbures) dans la mesure où cette entreprise assure, comme nous l'avons vu, les principales rentrées financières de ce pays et représente à elle seule 30% du PNB. Il y a lieu de préciser que les pouvoirs publics n'ont jamais tenté l'expérimentation de la « Gestion Socialiste des Entreprises » appliquée pourtant à l'ensemble des entreprises publiques. Le caractère stratégique voire vital de cette entreprise pour l'économie algérienne et les craintes de sa déstabilisation par l'application de ce mode de fonctionnement en sont les principales causes. Malgré cela, elle n'a pu échapper, en matière de classification et de rémunération à l'application du Statut Général du Travailleur (SGT par abréviation), un système égalitariste et contraignant basé sur une méthode nationale de classification (ce qui constitue en soi une aberration) qui a montré ses limites, d'où son abrogation en 1990.

Depuis quelque temps, cette entreprise a lancé un vaste chantier de refondation de son système de classification et de rémunération. Selon son vice-président « avec un nouveau système de rémunérations qui veut prendre en compte les contributions de chacun, nous entendons bien travailler en profondeur, passer d'une logique de poste à une logique de rôle et de compétences »⁷. L'objectif principal de ce dispositif vise à rétribuer les performances par la mise en place de systèmes d'évaluation et notamment un pilotage par objectifs pour les cadres (G. Le Nagard, 2004). Compte tenu du niveau technologique élevé de cette activité et de l'«hostilité de son environnement (domination du marché par de plus grands groupes), Sonatrach a été dans l'obligation de « privilégier le développement des ressources humaines en intensifiant son effort de formation, ce qui représente 5 à 6 % de la masse salariale et 55 à 70% des effectifs permanents formés annuellement (A.Feghouli, 2003).

⁷ Propos recueillis par G. Le Nagard dans son article paru dans la revue *Entreprise et Carrières* n°730, septembre 2004.

Pour mener à bien ces projets et actions en GRH, la fonction RH a connu toujours selon son vice-président « un développement considérable au cours de la décennie 1993-2003 » qui a consisté dans la mise en place de supports structurels en vue de répondre aux exigences et objectifs de la stratégie d'internationalisation et de modernisation adoptée par cette entreprise. Ces structures ont bénéficié de « l'affectation de 5% de l'effectif total ». En matière de pilotage, on note « l'organisation de brainstorming dans l'ensemble des domaines d'activité afin d'impliquer les cadres et spécialistes dans l'analyse de situations les concernant, l'exploration des perspectives d'évolution à travers des orientations d'action assortis de plans et programmes de mise en œuvre ».

A travers ces exemples dont les données restent à bien des égards lacunaires, nous avons surtout voulu mettre en évidence la tendance au développement de pratiques autonomes qui démontrent bien la dualité du structurel (A.Giddens, 1987) dans la mesure où « il est en même temps contraignant et habilitant... Le structurel n'est pas que contrainte mais permet aux acteurs de produire et de disposer de compétences leur permettant d'exercer un « contrôle réflexif de leur activité sociale ». La matérialisation progressive de ces processus d'autonomisation de l'entreprise et d'une façon générale de la société civile par rapport à l'Etat et la dynamique conflictuelle qui en découle oblige en effet les acteurs à prendre position quant à la définition et construction de nouveaux référentiels et partant de nouveaux modes de gouvernance.

3. Pilotage social : enjeux et perspectives

Les situations de crise et les contre-performances chroniques de la majorité des entreprises exigent des solutions urgentes renforçant ainsi les besoins en instrumentation de gestion exprimés par les gestionnaires. La satisfaction de ces besoins peut suivre alors deux directions opposées mais qui ne sont pas incompatibles, leur complémentarité dépendant essentiellement de la vision de ces derniers et des paradigmes dans lesquels se situe leur intervention.

La première qui est dominante car incontournable, s'inscrit dans la logique de la quantification et de la calculabilité qui sert de fondement aux démarches algorithmiques et mimétiques. C'est le cas par exemple de la gestion des sureffectifs puisque cette opération s'est généralement limitée à une simple réduction (soustraction) sans « repenser » les modes d'organisation et de fonctionnement. Cette façon de procéder a eu pour conséquence le départ des salariés les plus qualifiés, privant ces entreprises de compétences au moment où elles en ont le plus besoin. L'insuffisance voire l'absence d'anticipation et de prise en charge du processus en amont découle d'une focalisation sur les seuls ratios comptables et financiers réduisant les ressources humaines à un simple coût pour l'entreprise. La prééminence de l'analyse financière sur l'analyse organisationnelle, plus en raison de sa maniabilité que de sa pertinence observée dans les pays industrialisés (F.Noël, G.Schmidt, 2003), est donc bien présente malgré des réalités contextuelles et organisationnelles différentes.

Par opposition au mimétisme qui se limite généralement à la transposition quasi-mécanique d'outils de gestion, la seconde voie tente de combiner les dimensions quantitatives et qualitatives privilégiant ainsi les démarches heuristiques basées sur l'interprétation et la délibération constitutives de règles valides et légitimes. Les pratiques émergentes accordant une importance aux échanges et traitements de l'information tant technique que sociale décrites précédemment s'inscrivent dans cette perspective. Mais le choix ou la prédominance d'une des deux voies dépend en fait du traitement de la question centrale de la reconfiguration

de ces organisations dans le sens d'une « retaylorisation »⁸ ou au contraire d'une « déaylorisation ».

Dans le premier cas de figure, c'est bien évidemment le paradigme de la mesure et son corollaire le contrôle qui serait dominant. Dans le second, c'est au contraire le paradigme de l'interprétation et son corollaire le pilotage (P.Lorino, 1996) qui serait privilégié. Compte tenu des fortes exigences de rationalisation de la gestion de ces entreprises, la reconstruction de leur mode de régulation doit à notre avis viser l'articulation de ces deux dimensions, la mesure et l'interprétation. Dans un contexte marqué par le primat d'une régulation de contrôle étatique souvent inefficace, l'émergence et le développement de pratiques autonomes révèlent la complexité de la construction de nouveaux référentiels et d'indicateurs qui explique en partie les dilemmes et hésitation des acteurs clés entre mimétisme porteur de certitudes, et créativité, source d'interrogations et de questionnements permanents.

Comme nous l'avons déjà indiqué, le risque d'utilisation hégémonique d'un indicateur (R.Perez, 2003) sous la pression externe, est bien présent. Pour l'éviter, la réponse à une double exigence d'instrumentation/évaluation et d'interprétation/délibération s'impose. Dans ce sens, la mise en place de dispositifs organisationnels centrés sur le développement des échanges intra et inter-structurelles peut favoriser un apprentissage à double boucle où peut s'affirmer l'autonomie cognitive des acteurs. C'est donc par l'association effective des parties (ap)prenantes que peuvent être négociés des compromis sur la légitimité des référentiels et par là même sur la « prégnance » des indicateurs, c'est-à-dire ceux qui « condensent, cristallisent des concepts, des valeurs, des normes et les justifications de ces dernières » (V.Broussard, 2001).

Cette intersubjectivité assurerait la validité des outils de pilotage de l'activité globale de l'entreprise. Sur le plan particulier de l'intervention en GRH, elle faciliterait la construction de batteries d'indicateurs relevant de différentes approches de l'organisation (planification, contingence, incrémentale... voir F.Pichault, 2004). Comme « la mesure en GRH n'a guère de sens si elle se cantonne à une seule dimension », la combinaison d'approches quantitatives et qualitatives s'avère nécessaire. L'adoption d'une telle démarche peut non seulement réduire les espaces d'indécidabilité compte tenu de l'incomplétude des règles (Voir O.favereau et P.Livet, 1997), malgré les tentations panoptiques qui sous-tendent leur élaboration, mais aussi et surtout favoriser la construction de régulations conjointes entre l'Etat et les entreprises et au sein de ces dernières. En paraphrasant Wittgenstein, ce mode de régulation, en encourageant l'interprétation des standards, apporterait des réponses satisfaisantes aux quatre exigences d'élaboration d'une règle, à savoir, sa légitimité, son utilité, sa lisibilité et enfin son applicabilité.

Dans de telles conditions, les acteurs, au lieu de s'enfermer dans des attitudes de retrait ou de « passer clandestin » peuvent donner du sens à leur action et s'impliquer davantage dans le processus de changement. En restant autonome à l'égard de ce dernier, ils en seraient alors les acteurs (P.Louart, 2003) et participeraient activement à l'articulation d'un pilotage par le haut et par le bas (O.favereau, J.M.le Gall, 2003). Situé aux antipodes d'un « pilotage quasi-automatique basé sur des indicateurs dématérialisés (R.Pérez, 2003), un tel mode de pilotage doit obéir au principe de volonté mais aussi et surtout au principe de réalité. Dans ce sens, outre les contraintes externes évoquées précédemment, il y a lieu de tenir compte des

⁸ Certains auteurs qualifiant le mode d'organisation des entreprises dans les pays en transition de taylorisme « incomplet » ou « inachevé ».

insuffisances de professionnalisme, héritage de l'ancien système, qui imposent des efforts soutenus en matière de formation. La tendance à l'extension et multiplication des actions de formation relevée à partir des expériences décrites plus haut démontre l'importance grandissante de cette activité. Mais il convient de préciser que sur ce plan, la dimension qualitative à savoir le contenu et la qualité de la formation doit constituer une préoccupation centrale. En effet, une formation limitée à la seule dimension technique et instrumentale, bien que nécessaire, est nettement insuffisante pour combler les déficits constatés. En visant le développement d'un esprit critique vis-à-vis de toute forme de standardisation des manières de faire et de penser, la formation couplée à l'apprentissage sur le terrain peut contribuer au développement d'une réflexion stratégique articulant universaux de gestion et particularités locales.

Outre le renouvellement des pratiques, l'engagement d'une dynamique visant l'appropriation des différentes formes de savoir peut participer à l'enrichissement du cadre d'analyse des modes de pilotage et modes de gouvernance des entreprises. En effet, au moment où le développement durable est présenté comme un nouveau mode de développement économique et social qui fait l'objet de controverses et est « à la recherche d'un corps de doctrine renfermant dogmes et référents (J.Lauriol, 2004), les processus de déconstruction/reconstruction en cours dans les économies en transition mettent bien en évidence les tensions et contradictions entre référentiel financier et référentiel durable (A.C.Martinet, E. Reynaud, 2004). Les conséquences négatives au plan social, environnemental mais aussi managérial de l'imposition d'une idéologie centrée sur la seule rentabilité financière constituent autant d'arguments qui justifient la recherche de modes de régulation alternatifs.

A ce niveau, la complexité et la diversité des pratiques relevées dans les pays en transition, malgré les pressions uniformisatrices - l'Algérie avec ses spécificités n'échappant pas à ce constat - encourage la réflexion sur la possible contribution des économies post-socialistes à la diversité du capitalisme⁹ (E.Magnin, 1999) et par là même à la remise en cause de la domination du modèle anglo-saxon. Celle-ci suppose la « redéfinition du rôle de l'Etat et de l'action collective dans l'économie... le défi central aujourd'hui consistant à trouver le juste équilibre entre l'Etat et le marché » (J.E. Stiglitz, 2003). La concrétisation de cet objectif dans un contexte où « la mondialisation économique est allée plus vite que la mondialisation politique » passe nécessairement par la réhabilitation de l'éthique. La nécessité de disposer, face à l'extension des délocalisations, de normes de travail à l'échelle de la planète (J.Igalens, 2003) pour éviter les pratiques de dumping social s'inscrit dans cette perspective.

Mais comme les situations de crise favorisent la montée en puissance des experts, les risques d'instrumentalisation et de capture de l'idéal éthique sont bien présents. Aussi faut-il faire preuve de vigilance vis-à-vis des excès de « pilotage par les instruments qui tend à supplanter le management au lieu de simplement l'aider dans ses décisions » (R.Pérez, 2003). Les dérives et autres « dégâts sociaux et environnementaux » provoqués par l'application des « thérapies de choc » dans les pays en transition préconisées par des « experts ès-transition » mettent en évidence la nécessité de remise en cause de ces modes de gouvernance produits et (re)produisant le mouvement de financiarisation de l'économie.

⁹ Cela ne signifie pas que cette réflexion part du postulat de l'indépassabilité de ce système ; question qui mérite des développements particuliers qui dépassent le cadre de notre propos.

Pour éviter le passage d'un extrême à l'autre, c'est-à-dire du pilotage à vue au « pilotage automatique » dans des situations marquées par des réalités bipolaires : Etat-marché, secteur public-secteur privé, contrôle-autonomie qui poussent au raisonnement binaire voire au manichéisme, l'adoption de postures critiques et auto-réflexives permet l'inclusion du tiers-exclu, indispensable au dépassement de ces contradictions.

Conclusion

Dans un contexte caractérisé par des oscillations permanentes entre retaylorisation et déaylorisation sur fond d'interventionnisme étatique contraignant et paralysant en raison des décalages manifestes entre théorie épousée (libéralisation du système économique et politique) et théorie en usage (intensification du contrôle et neutralisation des contre-pouvoirs), l'autonomisation des entreprises révèle divers facteurs inertiels au double plan institutionnel et organisationnel.

La construction de modes de régulation alternatifs ne peut se limiter à la mise en place d'outils aussi performants soient-ils. Ces derniers, bien que nécessaires ne doivent en aucun cas reléguer au second plan la mise en oeuvre d'une régulation socio-politique. Aussi les exigences de pilotage tant au plan matériel qu'immatériel imposent-elles la construction de nouveaux référentiels et indicateurs valides et légitimes. Dans ce sens, les pratiques émergentes des entreprises favorisant l'interprétation et la délibération sur les normes et règles ouvrent, malgré les pesanteurs du contexte et le poids des routines défensives en raison du nombre élevé de perdants par rapport aux gagnants, des perspectives au double plan pratique et théorique. L'analyse approfondie de ces dernières dans le sens de la contribution à l'élaboration d'une théorie (non limitée à la seule dimension économique) de la transition, nécessite la réalisation d'études longitudinales et multidisciplinaires.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

Andreff V. (2001), Les aspects inertiels de la transition, colloque sur l'économie et le management dans les pays en transition ESSCA, Angers.

Arab C. (2005), ISPAT ou l'histoire d'un partenariat réussi, quotidien Liberté du 23 janvier.

Boussard V. (2001), Quand les indicateurs s'incarnent, l'exemple des indicateurs prégnants, Sociologie du travail n°43.

Bouzidi A. (2005), Economie algérienne : les vrais enjeux, le Quotidien d'Oran., mai.

Bouyacoub A. (2005), Les trois grands reculs de l'économie algérienne, le Quotidien d'Oran, mai.

Chavance B. (1994), La fin des systèmes socialistes, l'Harmattan.

Favereau O. et Le Gall J.M (2003), Règles, normes et routines, Encyclopédie des RH s/coord. De J.Allouche, Vuibert.

Feghouli A. (2003), Le développement des RH à Sonatrach : une démarche managériale constante, 2ème Université d'automne de l'ALGRH, Alger, décembre.

Fathi A. (2002), La privatisation, une arlésienne ? Afrique-Asie n°151, avril.

- Giddens A. (1987), Constitution de la société, Puf.
- Igalens J. (2003) Audit social in Encyclopédie des RH, Vuibert.
- Kornaï J. (1984), Socialisme et économie de pénurie, Economica.
- Lauriol J. (2004), Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine, RFG, sept.-oct.
- Layadi O. (2003), Le bilan social : premier pas vers la notation sociale : l'expérience SNTF, 2ème Université d'automne de l'ALGRH, Alger, décembre.
- Livet P. (1997), Dynamique des règles, incomplétude et espace d'indécidabilité in Les limites de la rationalité, La Découverte.
- Lorino P. (1996), Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation in cohérence, pertinence et évaluation, Ecosip, Economica.
- Le Nagard G. (2004), Sonatrach rénove sa GRH à partir des rémunérations, Entreprise et carrières n°730, septembre.
- Louart P. (2003) Le changement organisationnel, introduction in Encyclopédie des RH, Vuibert.
- Magnin E. (1999), La contribution des économies post-socialistes à la diversité du capitalisme in Capitalisme et socialisme, La Découverte.
- Martinet A.C. et Reynaud E. (2004), Entreprise durable, finance et stratégie, RFG, sept.-oct.
- Noël F. et Schmidt G. (2003), La gestion des sureffectifs, Encyclopédie des RH, Vuibert.
- Pichault F. (2004), Peut-on mesurer le succès de l'intervention en GRH, Revue de GRH, juillet-août-sept.
- Reynaud B. (1997), L'indétermination de la règle et la coordination in Les limites de la rationalité, La Découverte.
- Salami Y. (2005), Partenariat : le cas réussi de l'ENAD, quotidien La tribune, mars.
- Stiglitz J.E. (2003), Quand le capitalisme perd la tête, Fayard.

Documents officiels

CNES : Rapport sur la conjoncture économique et sociale, 2ème semestre 2003.