

Pour une gestion stratégique des ressources humaines au Maghreb¹

Kais GANNOUNI

Assistant Fac.Scién.Eco.Gest

Université de Sfax (Tunisie)

Mots-clés : l'entreprise au Maghreb, "modèle" de l'organisation apprenante, culture émergente, stratégie globale

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



¹ Extrait d'un mémoire de DEA en gestion et internationalisation des économies, FSEG Sfax, 1999.

Pour acquérir une place dans ce nouvel environnement économique global, le Maghreb est appelé à développer le potentiel compétitif et technologique de l'entreprise locale [G. Mc Robie, 1996], et ce en dépassant certaines difficultés organisationnelles.

A ce niveau, la gestion de ressources humaines joue un rôle important. Elle génère un potentiel humain exploitable au niveau des choix stratégiques. Cependant, la fonction ressources humaines reste encore mal structurée dans les entreprises au Maghreb pour jouer un rôle moteur de création des compétences nécessaires à la maîtrise de l'innovation technologique [M. Ben Ferjani, 1992].

Reste à savoir comment la gestion de ressources humaines peut dépasser ses limites et contribuer à l'adaptation de l'entreprise maghrébine au contexte de la globalisation tout en considérant les spécificités économiques et culturelles du Maghreb.

On choisi d'étudier le Maghreb, parce qu'il a déjà des similarités politiques, économiques, géographiques et socioculturelles constituant les germes favorables à la création d'une union maghrébine. En outre, la coopération et l'échange surtout scientifique entre ces pays peut déboucher sur l'amélioration de leur potentiel créatif, élément essentiel à la conception des solutions adéquates et "sur mesure" aux problèmes communs.

Par ailleurs, on présentera dans ce papier, une étude comparative entre la Tunisie, l'Algérie et le Maroc. On commencera par l'analyse des caractéristiques organisationnelles de l'entreprise au Maghreb pour étudier la gestion de ressources humaines dans ces pays et identifier ses caractéristiques.

1- Caractéristiques de l'entreprise au Maghreb

Les caractéristiques actuelles de l'entreprise maghrébine sont largement déterminées par les choix politico-économiques entrepris par les Etats maghrébins [A. Ben khalfa, 1992, D. Elbouri, 1994 et R. Zghal, 1997]. Malgré leur divergence, ces politiques avaient toutes pour

objectif la réalisation d'un taux de croissance économique susceptible de créer l'emploi et d'améliorer le niveau de vie de la population maghrébine[A. Ghorbel, 1995].

Pour réaliser un tel objectif les trois pays étudiés ont mis en place des mesures de stimulation de l'investissement, d'acquisition des équipements nécessaires, de qualification de la main d'œuvre et surtout de préparation d'un environnement concurrentiel protectionniste pour les entreprises locales et/ou nationales. Ces mesures ont favorisé l'émergence d'entreprises structurées et de grande taille.

En participant au développement national, en employant un nombre important de travailleurs et en réduisant le chômage colossal, ces entreprises de grande taille ont constitué une source de stabilité sociale et économique (En Algérie, la SONATRACH à elle seule emploie 32000 agents permanents [A. Sebbagh, 1994]).

Néanmoins, cette orientation politico-économique a engendré deux phénomènes essentiels : Premièrement, cette structuration assistée des entreprises a modifié les rapports directs d'apprentissage et de parenté assurant la dynamique et la survie de l'entreprise artisanale [E. M. Hernandez, 1995] par d'autres rapports formalisés et basés sur le pouvoir du patron [A. Balenghien, 1996]. Un patron, ne connaissant pas tous ses employés, ayant des relations froides avec eux, va tout centraliser à savoir planifier, recruter, diriger, contrôler, voire même sanctionner si les décisions ne sont pas appliquées [M. Abdel Haq, 1992].

La centralisation du pouvoir n'est pas spécifique aux petites entreprises, elle est plus prégnante dans le secteur public. Néanmoins, elle prend une forme plus globale de direction macro-économique exercée par la tutelle. Les objectifs économiques et sociaux définis sont le fruit de la stratégie et des politiques de développement nationales. Les dirigeants n'ont qu'un rôle de contrôle et de veille à leur meilleure application [M. Bahloul, 1996].

Ceci a réduit la capacité de l'entreprise publique à maîtriser les différentes mutations de son environnement, a limité les initiatives stratégiques des dirigeants dans la prise en charge des contraintes et dysfonctionnements de l'entreprise et surtout a engendré la démotivation croissante du personnel, et par-là, la prédominance de la culture de conflit sur la culture de coopération entre les différents partenaires de l'entreprise [L. Kourde, 1992]. Cette gestion

bureaucratique a participé, selon Kourde, à 70% dans la défaillance des entreprises publiques en Algérie et dans l'accroissement des sources de conflit.

Deuxièmement, cet effort étatique de modernisation et de protection a créé un environnement stable et infantilisant [M. Bahloul, 1996] pour l'entreprise locale. Tout en bénéficiant de plusieurs types de soutien étatique, et en opérant dans un cadre de monopole, ces entreprises ont réalisé des gains importants et faciles réinvestis dans l'acquisition des équipements lourds.

Ces équipements ont permis d'accroître la production, de réaliser des économies d'échelle et de réduire les coûts. Néanmoins la maîtrise de la technologie, l'investissement en recherche et développement, l'acquisition et la stimulation des compétences élevées étaient coûteux pour ces entreprises et peu rentables dans un tel contexte [F. Attia, 1996].

En outre, dans un tel environnement, la veille concurrentielle et la détection de l'information fiable en temps opportun constituent une activité secondaire pour ces entreprises n'influençant pas beaucoup leurs choix concurrentiels [E. Akasbi, 1994].

C'est ainsi que Abdellatif [1996], constate dans une enquête menée dans quelques entreprises tunisiennes que la difficulté de maîtrise de l'information constitue un des facteurs de vulnérabilité de l'entreprise tunisienne opérant tant sur le marché national qu'à l'extérieur. Cette information, qui est généralement difficile à dépister, se limite aux variables quantitatives telles que le chiffre d'affaires, le profit... , ignorant ainsi les autres variables qualitatives essentielles à la survie de l'entreprise et son développement telles que l'état du marché, les facteurs clés de succès...

Ceci ne permet pas à l'entreprise de s'auto-évaluer ni de se comparer réellement par rapport à ses concurrents sur le marché et débouche, au contraire, sur la limitation des alternatives existantes en matière de production, d'organisation interne, de choix stratégiques et réduit, par-là, son potentiel concurrentiel.

Pour saisir, stocker et exploiter convenablement ces informations les entreprises au Maghreb ont besoin, entre autres, de compétences élevées et d'outils d'analyse adéquats. Néanmoins, leur dotation de ces compétences et de ces outils nécessite un investissement lourd et un effort long et permanent d'intégration, dépassant parfois leur capacité financière [A. Balenghien,

1996]. Ceci peut expliquer le manque d'encadrement dans la majorité des petites entreprises constituant la part prépondérante du tissu industriel maghrébin. Elles s'orientent vers la réduction de la charge salariale par le recrutement soit des techniciens soit de quelques cadres polyvalent et expérimentés gérant toutes les activités.

La structure spécifique de ces entreprises peut être considérée comme un deuxième élément explicatif du manque d'encadrement. En effet, le recrutement des cadres, ayant parfois plus de compétences et plus de qualification que leur directeur, exige de ce dernier une prédisposition à déléguer son pouvoir et à les faire participer au processus décisionnel. Ceci est difficile à admettre par un dirigeant, souvent propriétaire, qui a investi ses compétences et son capital pour bâtir son entreprise. Pour lui, c'est l'expérience pratique, et non les connaissances théoriques, qui assure la survie de l'entreprise.

En outre, le manque d'encadrement est dû à un décalage entre le contenu de la formation et les attentes des entreprises². On demande à ces nouvelles recrues, qui ont eu généralement une formation spécialisée, d'avoir des compétences diversifiées, de remplir plusieurs fonctions à la fois et d'être immédiatement productives, chose qui n'est pas toujours acquise.

Pour combler ce manque d'encadrement, l'insertion de certains membres de la famille a constitué pour l'entrepreneur maghrébin un moyen de contrôle social garantissant le rendement et la loyauté de la majorité des employés au sein de l'entreprise [R. Zghal, 1992]. Ces employés seront responsables non seulement professionnellement devant leurs supérieurs hiérarchiques mais aussi socialement devant leurs proches ou leurs connaissances, qui les ont recommandés pour le travail.

Ce chevauchement de la vie sociale et de la vie professionnelle se présente comme un paramètre culturel déterminant le fonctionnement de l'entreprise au Maghreb, négligé par les modèles "rationnels" appliqués. En insistant sur la délimitation rigoureuse des rôles, l'impersonnalisation des relations et la formalisation de la communication, de tels modèles sont à la source de plusieurs dysfonctionnements.

L'efficacité de modèles tels que les cercles de qualité, la DPO, la DPPO... est entravée par un pouvoir hiérarchique centralisé refusant la délégation de pouvoir et l'investissement en

² "Le rendez-vous de Tunis", [1992], *Maghreb ressources humaines*, N° 2, mars.

communication. Leurs dysfonctionnements s'expliquent aussi par une incohérence entre les objectifs qui leur sont associés et la structure existante [S. Filal, 1995].

Tous ces éléments ont donné la physionomie actuelle de l'entreprise maghrébine qui se caractérise par la centralisation de pouvoir, la difficulté de maîtriser l'information, le manque d'encadrement, l'importance des relations familiales et l'orientation vers l'adoption de techniques de gestion exogènes. Ces caractéristiques organisationnelles ont entraîné deux graves conséquences : Un manque d'innovation dans les pratiques de gestion et une déconnexion entre le système de gestion et le contexte culturel de l'entreprise [R. Zghal, 1997]. Au sein de telle organisation la gestion des ressources humaines au Maghreb occupe une place particulière qu'on présentera dans ce qui suit.

2- Caractéristiques de la gestion de ressources humaines au Maghreb

Malgré le potentiel humain qui peut exister aujourd'hui, la fonction ressources humaines demeure encore handicapée par les limites du cadre organisationnel construit après l'indépendance. Ceci sera analysé à travers l'étude de cinq entreprises tunisiennes et cinq entreprises marocaines.

2-1 présentation de l'enquête

Les caractéristiques générales des entreprises étudiées sont récapitulées dans le tableau suivant

	Domaine d'activité	Date de création	Pays/région	Forme juridique	Capital 10DM/DT=1,2503	CH.d'affaires	Effectif				Taux d'encadre ment
							Total	Cadres	Maîtrise	Autres	
1	Imprimerie	1989	Maroc/Rabat	SARL	126156DT	420521,4 DT	45	6	20	19	13%
2	Confection	1990	Maroc/Rabat	SARL	756938 DT	925147,1 DT	179	5	-	174	2,7%
3	Confection	1971	Maroc/Rabat	SARL	841042,8 DT	122087,4 DT	350	6	20	324	1,7%
4	Expertise comptable	1992	Maroc/Rabat	SARL	25231,2 DT	46005 DT	8	1	1	6	1,2%
5	Travaux publics	1982	Maroc/Rabat	Sté anonyme	168208 DT	273338 DT	356	5	10	350	3%
6	Industrie laitière	1986	Tunisie/Jendouba	Sté anonyme	3900000 DT	30000000 DT	420	27	70	223	6%
7	Transport de marchandise	1996	Tunisie/Jendouba	SARL	-	-	50	6	10	34	1,2%
8	Services bancaires	1976	Tunis	Sté anonyme	60 MD	1717854 DT	1863	572	1291	-	30%
9	Distribution de carburant	1929	Tunis	Sté anonyme	8000000 DT	>à 200 MD	450	90	90	270	20%

10	Commerce uincaillerie	Début 80	Tunis	SARL	240000 DT	25 MD	90	10	20	60	12%
----	-----------------------	----------	-------	------	-----------	-------	----	----	----	----	-----

Pour déterminer le rôle du service ressources humaines dans les entreprises étudiées, nous avons fait des entretiens directs avec des responsables influençant peu ou prou la fonction ressources humaines. Le contenu de l'interview traite des aspects qui touchent l'évolution de l'entreprise, sa structure interne et, bien évidemment, les différentes fonctions de la gestion de ressources humaines.

Pour juger la pertinence des résultats trouvés, on les a comparés à d'autres recherches traitant les mêmes questions aussi bien en Tunisie ou au Maroc. Il s'agit essentiellement de l'étude réalisée par la confédération générale des entreprises marocaines (CGEM) en 1997 portant sur 131 entreprises marocaines et celle de Ben Ferjani faite en 1996 portant sur 18 entreprises tunisiennes réputées performantes. L'objectif de ces recherches était de déterminer l'importance de la fonction ressources humaines, les prérogatives du responsable GRH, les outils mis en œuvre par ce service et ses partenaires externes.

2-2 la gestion des ressources humaines au Maghreb

L'importance du service personnel au Maghreb s'accroît avec la taille de l'entreprise et le nombre de son personnel. Ainsi, on a constaté l'absence de ce service dans les petites entreprises non structurées. Cela s'explique, selon les interviewés, par le nombre réduit, certes, des activités administratives touchant le personnel mais aussi par la structure organisationnelle spécifique de leurs entreprises. Une structure qui favorise le travail en groupe et la communication directe dans la résolution des problèmes professionnels et même personnels.

Dans les entreprises structurées en Tunisie et au Maroc le service personnel est existant. Néanmoins, à l'exception des entreprises de grande taille, il reste géré par une seule personne n'ayant pas une formation spécialisée dans le domaine. Son rôle est de veiller à l'application des directives et au respect de la réglementation. Il est déconnecté du processus décisionnel et mal informé des objectifs globaux. Ceci s'explique par la structure organisationnelle centralisée des entreprises étudiées et par la culture de méfiance qui règne en leur sein. Ainsi, selon l'un des chefs de personnel tunisien, la prise de décision constitue une grande responsabilité qu'il n'est pas prêt à assumer. Pour être couvert, il préfère éviter de prendre des décisions, même

courantes, et il essaye d'avoir toujours l'autorisation du directeur qui est le fils du propriétaire. Parfois ce chef de personnel se trouve contraint d'appliquer les décisions impulsives de ce dernier.

Les relations familiales se présentent comme une composante qui a beaucoup d'influence sur la fonction personnel. En constituant un moyen de contrôle social sur tous les employés, ces relations limitent le rôle du chef personnel. Ce dernier se trouve obligé de convaincre les différents membres de la famille dirigeante avant de prendre et mettre en œuvre des décisions qui touchent le personnel.

En outre, le service de ressources humaines dans ces entreprises trouve des difficultés à mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs qui permet de définir les besoins actuels et futurs de chaque poste et de fixer des objectifs clairs en matière de recrutement, de formation, de rémunération, de promotion...

En l'occurrence, malgré son importance dans l'amélioration de la qualification de l'entreprise, la décision de recrutement est centralisée au niveau le directeur lui-même, qui est loin de connaître tous les besoins spécifiques de chaque poste. Cette décision, souvent subjective, répond souvent à des besoins conjoncturels, non prévus tel que le départ d'un employé, l'augmentation du volume de la production...

En cas de baisse du volume de la production engendrant un sureffectif, les dirigeants ont tendance à développer des solutions ad hoc assurant la continuité du travail et la réduction de la charge salariale, telles que le licenciement de l'effectif occasionnel. Ces pratiques d'improvisation sont généralement mal vues par les employés et sont susceptibles de créer un climat démotivant au sein de l'entreprise.

Quant à la formation, elle a pris plus d'importance dans le contexte actuel d'ouverture des marchés locaux. Vu son importance, les entreprises enquêtées ont mis en place divers programmes de formation. Néanmoins ces programmes n'ont pas d'objectifs clairs, répondant aux besoins occasionnels du travail.

Ceci s'explique, entre autres, par les ressources limitées de ces entreprises qui n'ont pas d'une part les moyens nécessaires pour financer des programmes de formation continue à tous leurs

employés et qui préfèrent d'autre part sélectionner des individus expérimentés capables de mettre en œuvre immédiatement leurs compétences techniques sans le recours à la formation.

L'environnement concurrentiel stable peut être considéré aussi comme une deuxième cause de la faiblesse de la formation dans les entreprises maghrébines. Dans cet environnement, la concurrence est basée sur la gestion des coûts et la réalisation des économies d'échelle plus que sur l'innovation technologique. Dans ce contexte, l'investissement en formation, comme outil nécessaire à la création des compétences innovatrices et distinctives, s'avère coûteux et peu rentable. C'est pour cela qu'il est occasionnel, appliqué en cas d'un besoin et décidé par la direction générale.

La centralisation touche aussi la fonction d'appréciation. Le directeur préfère faire lui-même l'appréciation de son personnel pour préserver cette relation de pouvoir et de contrôle direct sur ses employés. L'appréciation se base sur des critères subjectifs et flous. Son objectif est de déterminer le montant annuel des primes de rendement, éléments essentiels du salaire fourni aux employés. Ce dernier est déterminé en faisant référence aux textes législatifs et aux conventions collectives en la matière. Outre la détermination du salaire, l'appréciation détermine l'avancement de chacun dans l'entreprise. Cependant le critère le plus appliqué dans la promotion est l'ancienneté.

Ces résultats montrent que malgré l'effort de structuration engagé par les entreprises étudiées, leur gestion interne reste régie par les rapports directs et informels du patron avec ses subordonnés.

Dans les entreprises de grande taille, on a constaté l'importance des objectifs assignés au service de ressources humaines, du budget consacré et surtout l'utilisation de nouvelles techniques de gestion en la matière. Toutefois, à l'exception de la société multinationale de distribution de carburant installée en Tunisie, cet effort de développement s'inscrit dans une structure hiérarchisée et bureaucratique limitant les initiatives de changement. Les objectifs de ce service sont le fruit de la stratégie générale établie par la direction, indépendamment de ses besoins réels.

Pour décrire la structure de son entreprise, le directeur d'études d'une grande entreprise tunisienne opérant dans le secteur bancaire affirme : "Notre structure s'inscrit dans un cadre

taylorisé. Une structure qui étouffe les compétences et élimine l'esprit d'initiative, d'entreprendre, de déléguer.... Aujourd'hui cette structure est en déphasage avec son environnement".

Ces résultats coïncident bien avec ceux de plusieurs recherches réalisées au Maghreb. Au Maroc, Elbouri [1994] et Bellal [1994] constatent que le service ressources humaines, existant seulement dans quelques grandes entreprises, est occupé généralement soit par des individus proches du patron en qui il a confiance, soit par d'anciens inspecteurs du travail ou des juristes n'ayant pas de connaissances managériales spécifiques. Son objectif est d'assurer la surveillance, la tenue de la paie, la gestion de congés, les déclarations sociales et l'application de la législation du travail en cas d'embauche.

En plus, selon l'enquête de la CGEM, ce service est éloigné de ses principales fonctions telles que le recrutement, la formation, la rémunération et il est plutôt investi dans l'information et la communication dans 75% des cas. Son rôle consiste à transmettre les décisions de la direction générale.

En Tunisie, l'enquête de Ben Ferjani montre que 50% des entreprises tunisiennes performantes sont dotées d'un service personnel, 33,33% sont dotées d'une direction et que 16,67% confient la gestion de ressources humaines à un employé souvent rattaché à la direction administrative ou à la direction financière. Ceci met en évidence une certaine orientation de ces entreprises vers la structuration de ce service. Cependant, la gestion de "coup par coup" des divers problèmes rencontrés prime sur la planification. Selon cette enquête, l'improvisation constitue encore la principale caractéristique de la gestion de ressources humaines en Tunisie.

En Algérie, la gestion des ressources humaines est, généralement, plus structurée et plus développée dans les grandes organisations publiques que dans les entreprises privées. Elle était perçue comme une fonction sociale complète comprenant les aspects professionnels autant que sociaux [A. Ben Khalifa, 1992]. Bien plus, le service ressources humaines assure d'autres fonctions telles que l'approvisionnement, la finance . . .

De plus, il était souvent obligé de modifier et d'ajuster ses programmes en fonction des besoins et des objectifs macro-économiques préétablis par l'Etat [A. Mana, 1994]. Ces objectifs sont souvent loin de la réalité professionnelle et loin de motiver le personnel et de développer ses

compétences implicites. Au contraire, ils sont la source de plusieurs conflits. Quant au secteur privé en Algérie, il reste timoré. Ses entreprises demeurent moins structurées et il est difficile de parler d'une gestion prévisionnelle de ressources humaines.

2-3 Des potentiels cachés

Bien que la structure organisationnelle soit centralisée et freine les initiatives individuelles, on remarque l'existence d'un personnel qualifié dans les entreprises. Ceci est due, entre autres, à la performance des différents systèmes éducatifs, à l'effort étatique d'aide et de soutien à l'entreprise en matière de formation professionnelle, mais surtout à la conscience des dirigeants de la nécessité d'accroître le niveau de qualification de leurs entreprises pour pouvoir attirer et fidéliser le client

C'est ainsi qu'en Algérie, par exemple, malgré la forte intervention étatique dans la définition des objectifs des entreprises publiques et de leurs méthodes de travail, les cadres ont pu développer de véritables aptitudes [A. Ben Khalfa, 1992], notamment sur trois plans :

- La maîtrise des postes de travail (description, évaluation et classification) ;
- La conception et la gestion des grilles salariales ;
- La formalisation des actes et normes de gestion sous une forme juridique très fine.

Le développement des qualifications a touché aussi bien les cadres que la main d'œuvre. Cela explique la réussite de certaines entreprises maghrébines qui ont acquis une certaine faculté d'adaptation aux transformations du processus et du matériel de production [M. Abdel Haq, 1992].

Néanmoins, beaucoup de potentiel humain reste encore inexploité à cause de la déconnexion qui existe entre les caractéristiques organisationnelles des entreprises au Maghreb et les objectifs, les attentes et surtout la culture des employés.

Selon les travaux de Zghal [1994] en Tunisie et de D'iribarne [1997] au Maroc, la culture organisationnelle peut être source de manque de communication dans une structure bureaucratique et centralisée. Ce manque de communication se traduit par la démotivation du personnel et le développement des stratégies personnelles divergentes de celle de la direction.

En revanche, dans une structure ouverte et favorable à la communication entre les différents membres de l'entreprise, elle peut constituer un atout et un vrai potentiel de développement des compétences collectives.

Ce constat trouve sa justification empirique dans l'exemple de la firme française SGS Thomson installée au Maroc [P. D'iribarne, 1997]. Dans cette entreprise la direction a réalisé un changement organisationnel qui tient compte des spécificités de la culture organisationnelle marocaine, et ce, en stimulant, la coopération et l'apprentissage collectif dans un cadre de transparence.

Cette culture qui était source de dysfonctionnement dans " le monde ancien de l'usine, évoqué comme un univers de peur, auquel sont associés les termes de commissariat, de policier, de gendarme" est devenue le pilier d'une communication ouverte et d'une mobilisation collective dans un univers de confiance et d'apprentissage assimilé à celui de l'école.

Dans les entreprises enquêtées en Tunisie et au Maroc on a identifié des points de convergence entre les entreprises non structurées et la société multinationale de distribution de carburant installée en Tunisie. Malgré la divergence qui peut apparaître au niveau de leurs ressources matérielles, financières et humaines, elles s'orientent toutes les deux vers le client et la satisfaction de ses besoins. Pour réaliser un tel objectif, elles développent une structure organisationnelle ouverte et caractérisée par le travail en groupe et l'engagement de tous les employés.

Néanmoins, si ce cadre organisationnel est le fruit de la culture artisanale au niveau des entreprises non structurées, il est plutôt le résultat d'une planification stratégique et d'une culture délibérée au niveau de cette société multinationale ayant un souci d'adaptation aux particularités maghrébines. En l'occurrence, elle coopère avec la filiale installée au Maroc pour comprendre les particularités maghrébines et les exploiter dans la mobilisation du personnel. Ceci peut révéler l'importance du rôle que peut jouer la culture maghrébine dans l'implication du personnel et l'amélioration de sa performance.

3-Quelle gestion de ressources humaines pour les entreprises maghrébines ?

3-1 Décalage entre la réalité de la gestion des ressources humaines au Maghreb et ses nouvelles exigences.

Pour survivre et se différencier dans un environnement concurrentiel axé sur l'anticipation et la création de nouveaux besoins chez le client, sur la maîtrise de l'information et la recherche et développement [J. Majo, 1991], les entreprises se trouvent dans l'obligation de maîtriser la technologie. Mais l'acquisition des équipements hautement sophistiqués et des compétences nécessaires ne suffit pas pour garantir la durabilité du potentiel technologique, du moins, pour deux raisons [M. Ferrary, 1999] :

Premièrement, les équipements constituent un actif substituable pouvant être acquis par les entreprises concurrentes, chose qui réduit, plus ou moins, son impact sur le positionnement concurrentiel de l'entreprise.

Deuxièmement, le rythme de croissance technologique s'est accru à un tel point que la durée de vie des équipements utilisés s'est réduite. Les entreprises n'ayant pas un potentiel interne de développement technologique trouveront du mal à renouveler leurs technologies pour se positionner au niveau des entreprises performantes. Ainsi, l'écart se creusera davantage entre elles et les entreprises génératrices de la technologie.

Dés lors, la question de maîtrise de la technologie ne se pose pas seulement en termes de ressources matérielles et humaines mais surtout en termes de **choix stratégiques** et structurels facilitant l'ouverture de l'entreprise sur son environnement, la détection de l'information, et la mise en place d'un processus d'apprentissage interne générant des compétences distinctives exploitables au niveau de la chaîne de production [F. Kofman et P. M Senge, 1997].

Ainsi, la gestion de ressources humaines occupera une place centrale pour une telle approche stratégique. Plusieurs rôles lui incomberont dont la facilitation des échanges et la capitalisation des connaissances dans le cadre d'une structure flexible et d'un système de communication fluide. Elle constituera, également, le noyau central reliant les différentes directions et veillant au développement et valorisation du potentiel humain [L. Choain et P. Moreau, 1996].

Or dans les entreprises au Maghreb, les services de ressources humaines semblent plutôt déconnectés du processus décisionnel et jouer plutôt un rôle administratif d'application des décisions hiérarchiques. Lorsque ces décisions ne reflètent pas les aspirations du personnel cela génère une dégradation du climat du travail et l'émergence de certains dysfonctionnements

souvent traités par le renforcement d'outils de contrôle et de sanction , ce qui engendre à son tour un climat de méfiance et de démotivation plutôt que de créativité et d'innovation. Alors, comment dépasser cette situation ?

Pour répondre à cette question on présentera un "modèle" de gestion stratégique orienté vers la création d'une "organisation apprenante".

3-2 schéma d'une gestion stratégique des ressources humaines au Maghreb

Le développement du service ressources humaines au Maghreb et le renforcement de ses activités passe par son implication dans les choix stratégiques de l'entreprise. ceci permet dans un premier temps de prendre conscience des besoins de personnel, de son vrai potentiel et par là de lui donner la possibilité de s'épanouir et facilite, dans un deuxième temps, la définition des choix stratégiques plus créatifs et plus réalisables, du fait de l'engagement du personnel.

Toutefois, ce service ne peut s'impliquer dans la définition de la stratégie globale sans qu'il développe sa propre stratégie. C'est pour cette raison qu'il est appelé à développer des programmes prévisionnels en matière d'acquisition, de stimulation et de développement de compétences distinctives fondées sur l'analyse des besoins de l'entreprise et de son environnement et à mettre en place un processus interactif d'apprentissage organisationnel.

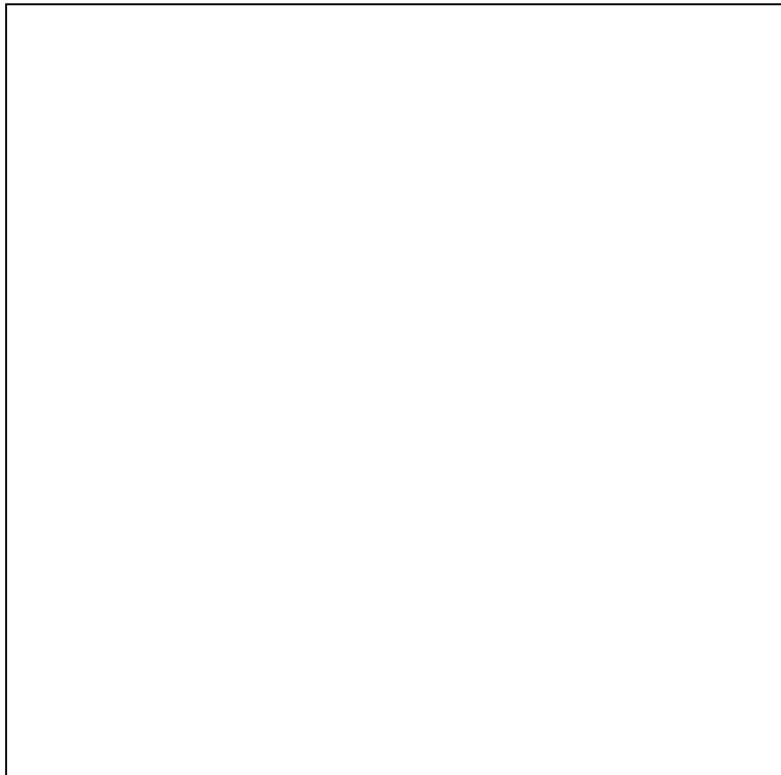
Un tel processus se base essentiellement sur l'échange de connaissance et la communication de tous les membres, d'où l'utilité d'un système d'information ressources humaines assurant la fluidité de la communication, la transparence et la cohérence des activités du service ressources humaines [J. F. Ballay, 1999].

La mise en place de programmes de formation permettra, à ce niveau, de mieux exploiter ce système d'information. Elle facilite, en plus, la création d'une culture d'apprentissage, de coopération et de veille technologique.

Ces actions permettront à l'entreprise "maghrébine" de concevoir une "organisation apprenante", flexible [L. Choain et P. Moreau, 1996], coupant avec la centralisation de pouvoir et la rigidité hiérarchique. La culture organisationnelle au Maghreb deviendrait, à ce stade, non plus source de dysfonctionnement mais un atout renforçant les valeurs d'apprentissage, de communication et de coopération entre les différents membres et niveaux hiérarchiques.

L'entreprise au Maghreb, pourrait ainsi malgré ses ressources matérielles limitées, changer de créneau, diversifier sa production et améliorer son potentiel concurrentiel. Toutefois, un tel changement simultané de l'entreprise et de la gestion des ressources humaines au Maghreb ne peut réussir sans une démarche de changement cohérente et mobilisatrice pour les acteurs et les fonctions concernées.

L'interaction entre ces variables et le rôle qu'elles peuvent jouer dans la création de l'organisation apprenante peuvent être schématisés de la manière suivante :



Cette "organisation apprenante" permettra de générer des compétences distinctives et spécifiques à l'entreprise, déterminant ses divers choix stratégiques.

Conclusion

L'objectif de ce travail de recherche était d'étudier la gestion des ressources humaines au Maghreb, d'en déterminer les atouts et les faiblesses afin d'identifier certaines voies pour son implication dans l'amélioration de la capacité concurrentielle de l'entreprise au Maghreb. Une telle implication s'impose dans le contexte économique actuel caractérisé par l'ouverture des marchés internationaux et l'émergence des regroupements économiques et financiers.

La gestion de ressources humaines au Maghreb reste accablée par la pesanteur de la structure organisationnelle hiérarchisée, basée sur les liens de subordination et freinant l'initiative individuelle. Le service ressources humaines est généralement inexistant. Même s'il existe dans les grandes entreprises, il se limite à un rôle informationnel de transmission, et de veille à la bonne application des décisions hiérarchiques et de la réglementation en vigueur.

Contrairement à ce qui existe au Maghreb, la gestion de ressources humaines appliquées par les entreprises performantes se caractérise par la mise en place des stratégies répondant aux besoins de l'entreprise en matière de compétences individuelles et collectives.

Si les entreprises maghrébines devaient suivre une telle orientation, il faudrait transformer la structure organisationnelle pour assurer l'interaction de la stratégie de l'entreprise avec celle du service ressources humaines. Une interaction qui débouche sur la création d'un cadre organisationnel ouvert, communicatif et favorable à l'accumulation des compétences.

Un tel environnement ne peut se créer sans une exploitation des éléments de la culture sociétale maghrébine favorables à la communication et à la collaboration, sans un système de gestion ressources humaines qui diffuse cette culture et oriente les comportements vers des objectifs explicites partagés, sans des programmes de formation orientés vers le développement des diverses compétences et la diffusion de la culture de coopération.

Bibliographie

- ABDELHAQ M'Hamed, [1992], "Management des entreprises marocaines", *Maghreb Ressources Humaines*, N° 2.
- ABDELLATIF Mahmoud, [1996], "Diagnostic des facteurs de vulnérabilité de l'entreprise industrielle tunisienne", in Actes du colloque international, *structuration des entreprises et habiletés organisationnelles*, ARFORGHE, Tunis.
- AKASBI Ezzeddine, [1994], EL AOUI Nouredine et LAHLOU Mehdi, "Enquête sur les modes de gestion des ressources humaines dans les entreprises marocaines : notes méthodologiques", in, *La problématique des ressources humaines au Maghreb*, publication du groupe d'études et de recherche sur les ressources humaines (GERRH), Rabat.
- ATTIA Fathi, [1996], "Facteurs organisationnels dans l'acquisition et dans le développement technologique", in Actes du colloque international, *structuration et habiletés organisationnelles*, ARFORGHE, Tunis.
- BAHLOUL M., [1996], "Les déficits systématiques de l'entreprise en Algérie et stratégie de redressement : une approche économie-managériale", in Actes du colloque international, *Structuration des entreprises et habiletés organisationnelles*, ARFORGHE, Tunis.
- BALENGHIEN Anne, [1996], "L'analyse des facteurs de blocage de la croissance des petites entreprises au Maroc : du bilan... aux perspectives", in Actualités scientifiques, *Entreprises et dynamique de croissance*, SERVICED, Tunis.
- BALLAY Jean-François, [1999], "les processus clés de la gestion des savoirs", *L'Expansion Management Review* n°111, décembre.
- BELLAL Essâïd, [1994], "L'évolution de la gestion des ressources humaines au Maroc", in, *La problématique des ressources humaines au Maghreb*, Textes présentés au colloque

- maghrébin organisé par le GERRH, 18-19 mars, Rabat.
- BEN FERJANI Mongi, [1992], "La gestion des ressources humaines dans quelques entreprises tunisiennes performantes", in, *La performance*, éd. par Riadh ZGHAL et Jamil CHAABOUNI, FSEG Sfax.
 - BEN FERJANI Mongi, [1996], "Nouveaux contextes de l'entreprise tunisienne et pratiques de GRH: Cas de quelques entreprises réputées performantes", colloque "Contextes, systèmes de gestion et performance de l'entreprise", 28-29-30 novembre, Sfax.
 - BEN KHALFA, [1992], "Algérie : Evolution de la fonction personnel", *Maghreb ressources humaines*, N°2.
 - BESSEYRE Des Horts, [1988], *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, les éditions d'organisation, Paris.
 - CHOAIN Laurent et MOREAU Patrick, "l'organisation apprenante", *Personnel-ANDCP* n°375, décembre 1996.
 - D'IRIBARNE Philippe, [1997], "Les ressources imprévues d'une culture : une entreprise "excellente" à Casablanca", *ANNALES des mines*.
 - EL BOURI Driss, [1994], "L'entreprise marocaine", in Actes des premières rencontres des ressources humaines, France - Maghreb, 9-10 novembre.
 - FERRARY Michel, [1999], "les compétences informelles sont-elles gérables ?", *Revue Française de Gestion*, nov-déc.
 - FILAL Souad, [1995], "De la gestion à la valorisation des potentiels", *Maghreb ressources humaines*, N° 10.
 - GANNOUNI Kais, [1999], *Pour une gestion stratégique des ressources humaines au Maghreb*, Mémoire de DEA en gestion et internationalisation des économies, FSEG Sfax.
 - GHORBEL Abdelfattah, [1995], "L'union du Maghreb arabe et les perspectives de l'interdépendance économique Euro-maghrébine", dans N.N. Ayubi (dir.), *Distant neighbours : The political economy of relations between Europe and the middle east / North Africa*, Ithaca Press.
 - HARRIGAN Kathryn Rudie, [1992 -1993], "A world-class company is one whose customers cannot be won away by competitors : internationalising strategic management", *Journal of Business administration*, Vol 21-19, 1 et 2.
 - HERNANDEZ Emile-Michel, [1995], "Gestion des ressources humaines dans l'entreprise africaine", *Personnel-ANDCP*, N° 350, mai.
 - KOFMAN Fred et SENGE. M. Peter, [1997], "le cœur des organisations apprenantes", texte traduit et adapté par Jacque-jean LAPOINTE, <http://www.fse.ulaval.ca/fac/ten/ten/cours/html/kofsen.html>
 - KOURDE Lazhar, [1992], "Comprendre les conflits du travail", *Maghreb ressources humaines* N° 2, mars.
 - MAJO Joan, [1991], "Les nouveaux axes technologiques : information biotechnologie, nouveaux matériaux et énergie", in, *technologies nouvelles et enjeux socio-économiques*, sous la direction de M. A. ROQUE, Pulisad.
 - MANA Ahmed, [1994], "Quels partenaires pour les DRH en Algérie ?", in Actes des premières rencontres des ressources humaines, France - Maghreb, 9-10 novembre.
 - MC ROBIE George, [1996], "technology for development - what is appropriate for rich and poor countries : global perspective II", in, *technology and transition: the Maghreb at the cross-roads*, Edited by Girman ZAWDIE and Abdelkader DJEFLAT, Frank Cass, London.
 - MEIGNANT Alain, [1996], "la logique de poste, logique de compétences, compétences individuelles, compétence collective", in actes de conférences du premier salon international de la formation, 27-30 novembre.

- *Profil du management de l'entreprise marocaine*, [1997], CGEM, Rabat, décembre.
- SEBBAGH Abdelhamid, [1992], "La mobilité des cadres, facteur de développement", *Maghreb ressources humaines* N°3.
- WERTHER William et KERR Jeffrey, [1995], "Les sables mouvants de l'avantage concurrentiel", *L'Expansion management Review*, septembre.
- ZGHAL Riadh, [1992], "Sfax, Mythe et réalisme", in P.N. DEENEUIL, *les entrepreneurs du développement, l'éthno-industrialisation en Tunisie, la dynamique de Sfax*, Postface, l'Harmattan.
- ZGHAL Riadh, [1994], *La culture de dignité et le flou de l'organisation*, Tunis.
- ZGHAL Riadh, [1996], "conditions de création et perspectives d'avenir de quelques entreprises tunisiennes performantes", *les cahiers de l'ERGE* n°5, Tunis 1996.
- ZGHAL Riadh, [1997], "La gestion des entreprises maghrébines et la globalisation : poids de l'histoire et défis communs", in colloque "Comportements et choix des managers : contraintes des normes et contraintes de la globalisation", NORGES, 14-15 novembre.