

LA PROBLEMATIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CONTEXTE ECONOMIQUE ACTUEL ALGERIEN.

Quelles pratiques ? Quelle Ethique ?

*Une communication de Monsieur Samir TOUMI, Consultant en ressources
humaines, Directeur Général de TEAM CONSULTING INTERNATIONAL, Alger -
ALGERIE.*

Après 30 années d'économie socialiste, après avoir traversé une décennie de violence terroriste, qualifiée de décennie noire, l'Algérie des années 2000 connaît un contexte économique particulier. Retour de la stabilité, explosion du prix du baril de pétrole, orientation libérale, négociations avec l'Union Européenne et l'OMC, programme de relance de l'économie, diminution de la cotation risque pays, programme de privatisation massif, autant de paramètres conjoncturels qui font que certains n'hésitent pas à qualifier l'Algérie, de nouvel Eldorado économique, même si dans les faits, la réalité est bien plus complexe.

Il n'empêche que depuis 2004, l'Algérie réalise d'excellentes performances en matière d'Investissements Directs Etrangers (IDE) qui placent ce pays en première place dans la zone MENA en matière d'IDE. Ce bouleversement rapide, qui se traduit par une arrivée en masse des multinationales en Algérie n'est pas sans conséquences sur les ressources humaines en Algérie et les gestionnaires de ressources humaines se doivent quant à eux de mettre en œuvre des pratiques adaptées leur permettant de répondre à l'objectif de mise à disposition des ressources humaines pour l'entreprise.

Notre pratique de recruteur et de conseil RH fait que nous sommes quotidiennement confrontés à ce contexte particulier. Cette communication a pour objectif de décrire la problématique actuelle en matière de gestion des ressources humaines en Algérie, et d'analyser les réponses que l'ensemble des acteurs RH tentent de mettre en œuvre au quotidien pour s'adapter à ce contexte particulier.

Le marché du travail algérien : une minorité courtisée, une majorité délaissée....

Le contexte économique algérien a pour conséquence de générer une tension sans précédent sur le marché du travail. En effet, 90% des entreprises recherchent, en même temps, les mêmes types de profils, de surcroît peu disponibles sur le marché.

Tension sur les profils :

Aussi, la combinaison gagnante pour un candidat algérien est aujourd'hui la suivante :

- Maîtrise de la langue anglaise.
- Expérience professionnelle en multinationale.
- Expérience managériale en multinationale.
- Candidat âgé de 24 à 35 ans.
- Une expérience antérieure ou des études à l'étranger sont un atout majeur

A l'inverse les cadres et managers issus de la fonction publique sont moins recherchés – voire évités, ainsi que les débutants (surtout non anglophones).

Tension sur les compétences :

Les qualifications manquantes sont nombreuses, nous citerons celles qui nous posent au quotidien le plus de difficultés : marketing, contrôle de gestion, développement des ressources humaines, supplychain. Les profils seniors sont bien entendu, encore plus rares (Plus de 5 ans d'expérience, profils de Directeurs)

Tension géographique :

L'Algérie est un territoire immense et la plupart des activités économiques se concentrent sur les trois grandes villes : Alger, Oran, Annaba, et dans le Sud du Pays (Hassi-Messaoud). Sortis de ces zones, La pénurie de personnel qualifié devient réellement problématique. Les tentatives de délocalisation de compétences sont par ailleurs complexes, car le manque d'infrastructures (transport, qualité de vie ...) à l'intérieur du pays fait que les personnes délocalisées abandonnent trop rapidement leur poste, malgré les avantages accordés.

Les conséquences pour les entreprises : gérer des ressources humaines instables.....

Une telle situation du marché du travail, entraîne bien entendu toute une série de conséquences sur le fonctionnement des organisations :

Difficulté à définir une politique salariale stable :

L'instabilité du marché fait qu'il est difficile d'établir des grilles salariales. Les surenchères des entreprises sont nombreuses, et les salaires, pour les candidats les plus recherchés augmentent en permanence.

Forte sensibilité au turn-over :

Le turn-over du personnel est très fort, car les candidats correspondant aux critères ci-dessus évoqués sont conscients de leur valeur sur le marché du travail. Il devient particulièrement complexe de garder un personnel qualifié dans l'entreprise. Ce turn-over est encore plus complexe à gérer pour les entreprises locales qui voient la concurrence des multinationales. En effet, la dimension internationale de ces sociétés constitue une dimension attractive supplémentaire pour le salarié.

Former sans possibilité de retour sur investissement (entreprise –école) :

Une fois que le salarié a acquis une qualification certaine dans l'organisation, il devient une cible potentielle pour les recruteurs. Il a alors la possibilité de faire évoluer sa carrière en quittant l'entreprise alors que celle-ci a mis tous les moyens nécessaires pour le former.

Nécessité de faire appel à du personnel expatrié, avec tous les surcoûts que cela génère :

Pour pallier à ce manque de ressources les entreprises internationales ont recours à l'expatriation, mais cette solution court terme est bien entendu coûteuse, et génère également dans certains cas des problèmes de fonctionnement de l'organisation.

La réponse des entreprises : obsession du recrutement et absence de créativité....

Il est clair, à l'exposé de la problématique que nous avons évoquée, que la mise en œuvre d'un dispositif RH performant permettrait :

- 1 D'aboutir à une organisation apprenante, qui permettrait de qualifier les ressources humaines
- 2 Une stabilisation des ressources humaines, grâce à des dispositifs d'évolution de carrière adaptés
- 3 D'opérer à un système de succession qui permettrait de pallier aux pertes de compétences dans l'organisation

- 4 De mettre en œuvre une culture d'entreprise qui favoriserait l'implication des salariés en leur offrant des conditions de travail optimales.

La mise en œuvre de ce dispositif est plus que nécessaire, car il s'agit de la seule solution permettant de répondre aujourd'hui à ce contexte particulier. Mais la réalité des pratiques est tout autre, et l'on constate généralement, une prise en charge à court-terme de cette problématique par les entreprises. On constate en effet que les dispositifs de développement des ressources humaines restent embryonnaires, voire inexistantes et la préoccupation immédiate des décideurs reste le recrutement. Chercher, débaucher, recruter localement est la devise du moment, parfois à n'importe quel prix.

Cette absence de prise en charge de la problématique est due selon nous à trois facteurs :

- 1 La faiblesse de la fonction ressources humaines dans ces organisations (influence / compétence / effectif).
- 2 La difficulté à trouver des profils spécialisés en développement des ressources humaines localement et l'insuffisance du partage d'expérience entre acteurs locaux de la fonction RH.
- 3 La prédominance de la « vision DG », notamment en phase de start-up où les considérations commerciales, techniques et financières priment sur la vision RH.

Mais un début de prise en compte de la problématique RH commence à apparaître dans certaines organisations....

En effet, certaines entreprises, confrontées de plein fouet à cette problématique tentent de mettre en œuvre des solutions innovantes. Citons en quelques-unes :

1 L'aide au retour des jeunes qualifiés vivant à l'étranger.

Pour attirer les jeunes universitaires algériens titulaires d'une première expérience à l'étranger, cette entreprise a mis en place un package « aide au retour » où elle propose à ces personnes :

- Une prime d'installation équivalente à 4 mois de salaire
- Une antenne d'accompagnement à l'installation qui peut les aider à gérer leur retour au pays.

2 Les centres de formation intégrés

Certaines entreprises ont mis en place des centres de formation intégrés dans l'entreprise où formateurs internes et externes animent des cursus de formation alternés pour le personnel nouvellement recruté.

3 Les partenariats écoles – entreprises

Certaines entreprises ont signé des accords avec certaines écoles d'ingénieur ou de commerce pour proposer des stages de fin d'études avec recrutement en fin de cursus. Des adaptations de cursus ont même été effectuées pour répondre aux besoins spécifiques d'une entreprise.

4 les actions de marketing-recrutement

Un Groupe privé 100% algérien vient de définir un plan de communication institutionnel à destination du marché du travail afin d'attirer des talents. L'idée est de restaurer l'image du Groupe sur le marché du travail, à la fois au niveau du personnel qualifié que des jeunes diplômés, en mettant l'accent sur la formation proposée et sur les possibilités d'évolution de carrière.

5 Adapter l'organisation aux ressources humaines disponibles localement

Un Groupe international a défini son organisation algérienne en fonction des compétences disponibles sur le marché. Elle a centré son recrutement sur des profils juniors qui seront accompagnés et coachés sur deux années par des consultants internes au Groupe.

En conclusion....

La problématique RH générée par le contexte économique actuel est particulièrement complexe et met les acteurs de la fonction RH au premier plan. Pour ces derniers, les exigences en matière de technicité et de créativité sont très fortes pour pouvoir gérer une croissance d'entreprise dans un contexte de pénurie de ressources et de marché du travail en pleine mutation. Cette situation engendre également une vraie problématique en termes d'éthique qu'on pourrait formuler de la manière suivante : l'entreprise doit-elle favoriser les jeunes diplômés, non qualifiés en leur offrant l'opportunité de se former dans l'entreprise ou se cantonner à une logique de surenchère pour recruter le peu de profils disponibles ? Nous concernant, la réponse est évidemment le oui, même si cette option est aujourd'hui peu envisagée par les entreprises. Plus que cela, nous pensons que les entreprises sont condamnées, compte tenu de leur forts taux de croissance, à envisager cette option, tant la pénurie de ressources est réelle.

Enfin, la nécessité pour les acteurs de la fonction RH à se former, à réfléchir ensemble sur le contexte algérien, à partager leurs expériences est une nécessité absolue pour mettre en œuvre des dispositifs créatifs, intelligents et éthiques.