

## **Consultation Nationale sur la productivité**

### **Compte rendu de la Réunion du 28/04/2009**

Dans le cadre des travaux préparatoires à la consultation nationale sur la productivité, la neuvième réunion qui s'est tenue, le mardi 28 avril 2009, à la Cité des sciences, a fait l'objet d'une présentation effectuée par Mme Riadh ZGHAL sur «*LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS*».

Elle a porté sur le positionnement de la GRH en tant que source de création de valeur, car elle dépasse la notion simpliste de la gestion sociale courante dans l'entreprise à une gestion du savoir.

Le processus d'une gestion rationnelle passerait par de multiples phases : diriger, planifier, organiser, contrôler. Ces différentes étapes seront mesurées et évaluées par rapport aux objectifs fixés au préalable ; pour être utilisé par la suite en feed-back pour alimenter et ajuster le système.

Les besoins attachés au travail au niveau de l'individu sont progressifs, multiples et touchant plusieurs volets tels que physiologique, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de reconnaissance et enfin de réalisation de soi.

L'élément invisible dans toutes ces phases est la culture qui se manifeste implicitement dans toutes les étapes. Cette culture sociétale est un héritage qui est en perpétuelle accumulation et transformation.

Une coexistence de deux forces quasi-égales en intensité, l'une se rapportant à l'attachement à l'identité culturelle et l'autre à la modernité du modèle occidental ; constituent le paradoxe tunisien en culture sociétale.

Ainsi, le comportement au travail est le reflet de cette culture se traduisant par le noyau dur de variables culturelles à savoir : l'égalité-dignité, le flou, les relations et les appartenances sociales.

Sur un autre plan, la culture sociétale au sein de l'entreprise est une culture organisationnelle entre les compartiments-acteurs (Top management, Managers et Collaborateurs).

Elle offrirait des valeurs tels que la confiance, la responsabilité, la transparence, la coopération, l'apprentissage mutuel, si elle est du type intégré et interactif (en engrenage) ; elle se caractériserait par des valeurs d'autorité, de formalisme, de méfiance, de dépendance et d'aversion de l'initiative, si elle est pyramidale.

Se situant dans une économie de savoir, la GRH est confronté à des problématiques, mais cela n'empêche qu'elle jouerait plus d'importance. En effet, la valeur du savoir spécialisé augmente au fur et à mesure que l'on progresse de l'étape primale du savoir cognitif à l'étape finale de la créativité autonome, passant par les étapes des compétences avancées et la compréhension des systèmes.

A la fin de sa présentation, Mme ZGHAL a avancé les résultats des enquêtes qu'elle a mené dans le cadre de son laboratoire de recherche et se rapportant aux années 1994, 1999 et 2004 auprès des entreprises sur les différentes composantes de la GRH.

Les principaux points qui ont été évoqué pendant le débat, ont été les suivants :

- ✓ Donner un rôle prépondérant à l'individu en tant que pilier de la productivité et ce par :
  - La reconnaissance de ses efforts qui lui serait un stimulant
  - Eviter le flou dans les fonctions et les hiérarchies

- ✓ L'importance de la communication dans la firme, constitue un élément primordial dans le travail du groupe et émane de l'aspect culturel.
- ✓ Le tissu actuel des entreprises tunisiennes permettrait-il d'améliorer davantage, la culture au sein des entreprises ?
- ✓ Un constat de mauvaise concentration du personnel pendant l'exécution de leurs tâches et ce par le bavardage ; chose qui incite à creuser davantage dans les causes et par conséquent, motiver les travailleurs.
- ✓ Il est à constater que les retards et les absences prennent de plus en plus de l'ampleur et une nonchalance de la part des intéressés ; chose qui mérite une analyse profonde pour en savoir davantage les causes.
- ✓ L'exemple et l'expérience du Japon et des pays nordiques est à retenir comme modèle de société qui a réussi à améliorer sa productivité tout en conservant ses cultures.
- ✓ L'attribution des labels de qualification du personnel ne devraient pas rester sans suite en termes de mise à niveau et de formation continue du personnel, qui sont nécessaires pour une amélioration constante et durable de la productivité.
- ✓ Il y a lieu aussi de démontrer, quantitativement, l'impact direct de la GRH sur la productivité et d'approfondir davantage les études effectuées en la matière, afin de dégager la typologie la plus adéquate de la structure des entreprises tunisiennes en terme de GRH (Pyramidale ou en «engrenage»).
- ✓ L'exemple des entreprises opérant dans le cadre de la loi d'avril-1972 et leurs performances en matière de productivité a été évoqué dans le sens de creuser davantage dans les raisons de ces performances tels que l'importation des modèles en matière de GRH et leurs applications à ces firmes.

- ✓ Au niveau du cadre législatif et réglementaire, il y a eu d'apporter des appuis à l'amélioration de la productivité, et ce par :
  - Les rounds des négociations sociales triennales dans le cadre des conventions collectives qui donneraient plus d'importance aux critères de productivité, plutôt que le côté rémunération tout simplement,
  - Le code de travail et les nouvelles formes de travail tel que le télétravail et la flexibilité vue sous un angle positif et permettant entre autres une mobilité des travailleurs.
- ✓ Inciter les entreprises à adopter davantage la dynamique de groupe et le travail en réseau (diffusion des connaissances, ...) qui auront certainement un apport positif dans l'amélioration de la GRH et indirectement dans les performances productives.
- ✓ La notion de GRH n'est pas ancrée dans les institutions et les entreprises tunisiennes. En effet, au niveau de l'administration et les entreprises publiques, elle est rigide et verticale. Pour les entreprises privées, de petite et moyenne taille, une importante défaillance est constatée ; car elle ne présente pas un souci majeur pour le propriétaire - chef d'entreprise.
- ✓ On parle souvent de revalorisation du travail sans pour autant apporter des mesures concrètes, la bonne GRH offre un cadre adéquat pour réaliser cet objectif. En effet, elle offre :
  - Les meilleures conditions de travail,
  - Une lutte contre les phénomènes de retard, d'absentéisme, ....
  - Une minimisation des accidents de travail et une préservation de la santé des employés,

Ainsi, ces différents aspects, une fois elles sont placées en tant qu'objectif final, présenteraient un gisement fondamental et de nouvelles sources pour la productivité.

✓ Sous un angle purement social, il est à remarquer que :

- La survie de l'entreprise est tributaire d'une meilleure GRH,
- Le travailleur tunisien ne manque pas de rentabilité par rapport à ses vis-à-vis, s'il est placé dans les mêmes conditions de travail,
- Une confiance qui régnerait entre le patron et ses employés n'est qu'un atout pour l'entreprise,
- Le système de rémunération actuel ne présente pas de stimulants pour les plus productifs,
- Les relations humaines et les conditions de travail jouent un rôle primordial dans la communication entre les diverses catégories professionnelles,
- Essayer de minimiser les accidents de travail et les maladies professionnelles qui dépasse 1% du PIB,
- Converger vers un consensus implicite entre la sécurité sociale et la flexibilité du travail,
- Les comparaisons en matière de GRH devraient s'orienter davantage vers les pays développés que vers les pays arabes,
- Un meilleur taux d'encadrement est un garant d'une meilleure productivité et une résorption des capacités formées par le système éducatif,

- En matière de GRH, il vaudrait mieux passer de l'approche participative (la décision provient de la base) à l'approche participative contractuelle (elle est adoptée dans les pays asiatiques).
- ✓ Les préalables d'une GRH réussie sont :
  - s'engager dans des objectifs globaux et spécifiques,
  - L'évaluation continue,
  - Un système de sanctions et de motivation,
  - Un rôle réel des comités d'entreprises et des différents organes de représentation du personnel,
  - Bien ancrer les fondamentaux de la culture à tout le personnel (Connaissances, Bon sens, expérience, ...).
- ✓ L'économie tunisienne est en phase de transition de l'économie traditionnelle vers l'économie du savoir, une bonne transition est tributaire d'une excellente GRH.
- ✓ La trilogie IDE-EXPORTATION-PRODUCTIVITE présente les variables clefs et interactifs pour les entreprises travaillant sur le marché local pour passer à d'autres horizons et paliers de développement.
- ✓ Suite à ces différentes interventions des membres de la commission, Mme ZGHAL a répondu aux différentes remarques et suggestions :
  - La cohérence est la règle fondamentale d'une bonne GRH,
  - Ne plus décréter les salaires, les promotions, etc.
  - Gérer tout les aspects des ressources humaines,

- Reconnaître la personne en tant qu'individu (cela s'illustre par une bonne communication),
- Opérationnaliser la culture tunisienne dans tous ses aspects,
- L'inexistence de modèle unique (typique ou standard) dans la GRH, mais cela dépend du secteur, de la taille, du degré d'ouverture avec l'extérieur, ...
- L'insuffisance du système de formation qui se limite au savoir académique restreint, malgré que ça bouge au tour de nous,
- La réforme des systèmes de GRH ne serait réussie que si elle est impulsée par celle qui se réalisera au préalable au niveau de l'administration.

Elaboré par :

Yousr Zribi

Rym Ben Salhine

Monji Ben Chaâben