

LA GRH DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE (PUBLIQUE, PRIVEE) : UNE PRATIQUE EN QUETE DE SENS

HRM IN ALGERIAN ENTERPRISE (PUBLIC AND PRIVATE): A PRACTICE IN SEARCH OF MEANING

Wassila TABET AOUL

Laboratoire en Management des Hommes et des Organisations (LARMHO) Université de Tlemcen
tabet_wassila@yahoo.fr

Mustapha CHARIF

Université de Tlemcen
mus_charif@yahoo.fr

Résumé

Jusqu'au milieu des années 80, le modèle d'industrialisation initié par l'Etat à travers l'entreprise publique est l'un des principaux responsables, sinon le principal, de la croissance économique, de l'emploi. Les recettes des hydrocarbures constituent les principales sources de financements. En 1994, l'Algérie s'engage dans un programme d'ajustement structurel (PAS) ce programme a pour finalité de corriger les déséquilibres financiers et monétaires qui entretiennent un endettement extérieur. Pour passer de la régulation administrative à l'économie de marché, les pouvoirs publics ont entamé une libéralisation progressive à travers une série de mesures réglementaires. Ces mesures ont concerné, la liberté des prix, la libéralisation du commerce extérieur, l'investissement privé, la réforme du marché monétaire et financier, le marché du travail et la privatisation des entreprises publiques. Par conséquent les pratiques du management doivent être revues et adaptées.

Dès lors, la présente recherche est loin d'une démarche conventionnelle car il ne s'agit pas de mobiliser un aspect particulier de la littérature ayant attiré à la GRH, mais bien au contraire de mettre en avant la contingence de ces pratiques à un contexte donné. Il s'agit aussi de s'interroger sur les facteurs influençant les pratiques de GRH en particulier en entreprise algérienne EA publique en premier privée ensuite, en répondant aux questions suivantes :

- Quelles sont les spécificités des entreprises (privées et publiques) en Algérie ?
- Quelles sont les modalités par lesquelles, émergent et s'énoncent les préoccupations GRH des dirigeants Algériens ?

Cette étude est aussi le résultat d'une enquête sur le terrain sur 10 entreprises (6 privées et 4 publiques) de l'ouest Algérien, qui montre que la pratique de la GRH reste figée et n'arrive pas encore à se libérer des anciennes représentations. Pour y arriver l'E.A doit faire un saut qualitatif pour s'adapter à la nouvelle dynamique du marché.

Mots clés : Entreprise - Comportement- contingences - représentation sociales- Formation - apprentissage managérial et organisationnel- informel - stratégies - pouvoir.

1. Introduction

Pour tout les pays concernés par la transition économique, la rupture avec un système façonné par des années d'idéologie politique est très difficile. L'Algérie ne manque pas à cette réalité puisque l'Etat se démêle entre politiques libérales et restrictions, ce qui a favorisé l'apparition des pratiques qui relèvent du secteur informel comme preuve de l'incapacité de l'Etat à instaurer de véritables mécanismes de régulation et de contrôle de l'économie. La fonction GRH a été la plus marquée par cet état des choses.

Notre intervention se fixe comme objectif de dresser un état de lieu de la fonction GRH et mobilisation des compétences dans nos entreprises algériennes (EA), publiques et privées et ce à partir des années 1990 à nos jours. Cet état de lieu va nous permettre de souligner :

1. Les contingences et les pesanteurs de la fonction GRH dans nos EA, et celle de la mobilisation des compétences.

2. De montrer les efforts d'apprentissage managérial du sous système GRH dans la conduite des changements.

D'où la problématique de l'étude : l'apprentissage managérial et organisationnel piloté par la fonction GRH et gouvernance des hommes dans le processus des réformes et de restructuration de l'économie algérienne, porteuse de germes de transformation des rapports sociaux, mais où, la conversion d'un cadre de pensée à un autre n'est pas chose aisée. Notre travail est aussi le résultat d'une enquête sur le terrain effectué sur une dizaine d'entreprises publiques et privées de la wilaya de Tlemcen, qui nous a montré que la GRH reste une inconnue, une dimension oubliée où l'informel régit tous les rapports. Ce qui engendre d'importantes carences et dysfonctionnements où les compétences sont marginalisées en matière de sélection et de formation.

Beaucoup de questionnements accompagnent cette problématique dont :

- La mise en place des mécanismes qui tentent de faire de l'E.A, un espace de valorisation du capital, peuvent-ils bousculer l'ancien système de représentations ?

- La société Algérienne réussira-t-elle le passage d'une société de monopole à une société de contrat ? Comment, organiser les conditions d'une bonne gestion des hommes dans une optique stratégique et dans le contexte complexe et continu du changement ?

2. La GRH dans nos entreprises : de la rupture au changement

2.1 Dans l'entreprise publique

De grands changements se sont produits dans les entreprises publiques à la suite de l'application des réformes¹ économiques, et dont l'achèvement pose toujours problème. Bien que dans bon nombre d'entreprises publiques la dénomination « direction des ressources humaines » s'est généralisée et a remplacé la dénomination « direction du personnel », il n'y a pas eu vraiment de changement palpable au niveau de la pratique de la GRH dans son sens le plus classique, car le débat formation, suivi, évaluation et emploi n'a pas suivi en Algérie. Et pour cause, la fonction qui permettait de juger une entreprise était le nombre d'emplois créés (Kadri Messaid, 2004). Etant donné que les entreprises publiques n'étaient pas soumises à l'obligation des résultats, la fonction sociale s'est largement propagée au détriment de la qualification et de la compétence.

Les efforts de rationalisation :

Les réformes qui ont concerné l'entreprise algérienne (EA) ont introduit des éléments de rupture en matière de GRH et de régulation des relations professionnelles.

La dominante du changement observé dans les entreprises pendant notre recherche, est celle d'une rationalisation du système de production, de service ou de gestion. Cette rationalisation, multiforme, variée s'applique à l'organisation du travail, aux structures, à l'informatisation, au contrôle qualité, à l'audit, à la formation et un peu à la gestion des ressources humaines (voir tableau 1). L'entreprise doit être à l'écoute de la ressource humaine comme dit M. Crozier en (1994) « si elle veut commencer le dur apprentissage adapté » à notre culture, à notre environnement.

Dans le lot de ces changements, on peut noter à titre d'exemples :

✓ Le droit conventionnel, le contrat du travail, plus de flexibilité.

¹ La restructuration des entreprises (1980), l'autonomie des entreprises (1988) et la privatisation instaurée en (1995) et suspendue en 2010.

- ✓ le transfert du pouvoir de décision de l'Etat vers l'entreprise.
- ✓ La séparation entre le pouvoir de régulation (syndicat) et le pouvoir de participation déléguée du personnel siégeant au CA.

En un mot la GRH dans l'EA a reconquis ses espaces de décisions ceci est très important. La fonction est donc réhabilitée, sa dimension stratégique et opératoire lui est reconnue elle va apprendre à travailler autrement, c'est les premières leçons d'apprentissage.

Réflexe tayloriste oblige, cette fonction libérée va se lancer dans le pilotage d'actions dont le dénominateur commun est l'identification et la gestion des risques internes d'abords, ces actions multiples et complémentaires nous les avons classées comme suit :

2.1.1 La réorganisation des structures :

Partant des objectifs des restructurations qui vont toucher l'organisation du travail lui-même (recentrage des métiers, mise à niveau filialisation, culture d'entreprise...), beaucoup d'efforts ont été entamés pour rationaliser la gestion en vue d'un rattrapage par des actions comme la mise à niveau, la formation, les diagnostics tels les PRI (plans de restructuration interne) et plans de réhabilitation, l'informatisation et la certification.

2.2.1 La confection des conventions et règlements intérieur :

Suites aux nouvelles lois sociales, ces conventions avaient pour but de codifier les nouvelles relations du travail (le contrat), les rémunérations, et le système de motivation. Le but étant d'arriver à « une discipline d'usine et une paix sociale ». Equation combien difficile à réaliser eu égard du poids et des habitudes du passé (les acquis).

Cependant cet apprentissage a montré la capacité de nos cadres et responsables au niveau de nos EA à surmonter et dépasser les contraintes et aussi à apprivoiser le changement.

Néanmoins nous pouvons noter que l'effort de rationalisation de la gestion, aussi important qu'il était a négligé la dimension humaine dans nos EA. Les représentations sociales sont occultées et le changement est seulement conçu comme l'effet mécanique d'une transformation de l'environnement ou comme le résultat d'actions collectives indépendantes des contraintes culturelles. C'est sans doute une erreur, car elle nous a conduit à un « plaquage » de modèles de gestion sans résultat, à un genre de Taylorisme assisté par ordinateur (B.Coriart, 1994). L'effort est allé plus vers une gestion technicienne ou techniciste.

La seule mise à niveau qui semble laissée pour compte concerne la ressource humaine. Cette dernière ne semble retenir, en effet, l'attention des managers que sous son aspect le plus trivial à savoir la réduction de la pléthore.

En effet la spécificité de la GRH par rapport aux autres fonctions de l'entreprise, est qu'elle est assise et construite dans son rapport : sujet $\longrightarrow$ sujet.

C'est pour cela qu'elle doit tenir compte des représentations des acteurs en présence, de la réalité de l'EA et ses rapports de forces. Ne dit on pas que « Manager est bien un objet de représentation social », en attendant « Le saut qualitatif du savoir individuel et collectif reste à réinventer » (A. Bouyacoub, 1997), et La GRH, dans la pratique, reste une gestion dite de « pompier ».

EPE : entreprise publique économique

(Tableau 1) : Les premiers réflexes d'adaptation de l'E.P.E. en transition

Actions	Nature des actions	Stratégie
Actions centrées sur le court terme	- Compression de la pléthore - Redéploiement - Reconversion. - Restructuration : organigrammes – structures – fonctions. - Externalisation - Elagage - Sous-traitance - Mesures de discipline : Règlement de travail et convention collective	Actions pour l'introduction de changements culturels ↓ Gestion opérationnelle (routines) communes à toutes les entreprises
Actions centrées sur le moyen et le long terme	- Nouveau système de motivation : • Remunerations fixes et variables. • Nouvelles primes (de rendement par exemple). - Plan de formation + contrat de formation avec les écoles et instituts de formation (INPED + INFEDOC + IDRH + Ecoles privées (ISTG), etc....) - Filialisation, fusion, liquidation, privatisation. - Partenariat (SITEL, HENKEL) - Recrutement de compétence (cadres, techniciens et ingénieurs)	Changements qualitatifs ↓ - Gestion stratégique - Innovations spécifiques
Actions relatives à d'autres EPE observées	- Dépermanisation - Politique de communication - Mise à niveau - ISO 9000 / 2000 - Politique de marketing. - Acquisition nouvelles technologies + Innovation dans le produit.	Exemples de : - La SEROR Tlemcen - HENKEL - ENAD - SITEL – ERIKSON

Tableau fait par nous même

3. Les limites ou les leçons à retenir !

Les premières leçons du changement, d'apprentissage ont montré leurs limites. Elles ont montré les précipitations des actions, des décisions, des plans de redressements et autres mesures, qui ont eu, en fin de compte des effets pervers, des dysfonctions. On n'a jamais tiré les leçons du passé. Il n'existe aucune gestion prévisionnelle des compétences servant à l'identification des compétences clés dont l'entreprise dispose ou qu'elle doit acquérir.

Pour illustrer ce phénomène, nous donnons l'exemple de la mesure de compression d'effectifs et de départ volontaire. Cette mesure a engendré une véritable « fuite des cerveaux » et « fuite des compétences » de l'EPE vers le privé qu'il soit national ou étranger, et a coûté beaucoup d'argent à l'entreprise.

Il est clair aujourd'hui que l'adoption des méthodes de gestion, si modernes qu'elles soient, ne produit pas la performance escomptée que dans la mesure où ces méthodes sont soutenues par la logique culturelle des comportements. Plusieurs études et recherches ont souligné cela (C.Geertz, G.hofstede, P d'iribane, R.Reitter).

Cette dimension a été oubliée en Algérie. Le processus de changement bute encore sur le culturel (les représentations, pratiques et habitudes du travail, poids de l'informel etc.). Toutes les tentatives de rationalisation de la gestion entreprise dans nos EA sont restées des vœux et discours pieux relevant du normatif, car elles sont déconnectées de la réalité de l'entreprise et de la société et vont à l'encontre de ses objectifs.

En accordant un crédit exagéré aux modèles de référence du management occidental, nos spécialistes des ressources humaines ont évacué les complexités et résistances locales. Beaucoup d'erreurs sont faites dans la précipitation telles que :

- ✓ Un déficit en management
- ✓ Centralisation du pouvoir de décision
- ✓ Absence d'innovation, de motivation
- ✓ Diagnostics superficiels des fonctions et structures
- ✓ Absence de vocation pédagogique dans l'accompagnement des actions de changement
- ✓ Efforts axes sur le court terme
- ✓ Absence de plans de restructuration industrielle locale
- ✓ Logique de carrière à la place de l'efficacité.
- ✓ Quant à la formation, celle ci est perçue, dans la phase de transition, comme une course folle par le biais de formules à « l'emporte pièce ».

Cette course folle trahit en fait les sentiments d'insécurité des cadres et des chefs d'entreprise.

La politique ou plutôt la demande en formation n'est pas le résultat d'une évaluation objective des besoins. Ce constat auquel nous nous sommes arrivés se confirme par :

- L'absence de structures pour cette fonction et La faiblesse des moyens matériels et humains. La formation a été toujours le parent pauvre puisque le développement des hommes dans l'E.P.E. n'étant pas le souci premier des responsables.
- La culture du risque, du défi, de l'innovation et de la rigueur n'a pas fleuri dans nos EPE, malgré les sommes importantes consacrées à la formation des managers (M.Benachenhou ,1994).

- ✓ La G.R.H : Les compétences sont marginalisées. La GRH: une inconnue, une dimension oubliée. Elle souffre d'importantes carences et dysfonctionnements en matière de sélection et de formation des cadres.
- ✓ Le système d'évaluation : L'évaluation du personnel se limite à quelques critères de production, de commercial et ce par rapport aux prévisions. Très souvent les critères de maîtrises technologiques (innovation et apprentissage) ne figurent pas dans les grilles d'évaluation.
En un mot, on dirait qu'il y a blocage de transfert et d'accumulation de compétences.
- ✓ Nos cadres : Les rôles d'animateurs et de créateurs de synergies, leur font défaut. Ils sont pour la plupart, bloqués psychologiquement parce que, éduqués par deux décennies de planification ils ne pouvaient prendre d'initiative, d'où la persistance du phénomène d'attentisme qui demeure un comportement résistant de l'entreprise vis-à-vis de son environnement.

Le manager est « pris dans la nécessité contradictoire de gérer ces relations et son entreprise », on lui demande de « réaliser le modèle de l'entreprise moderne dans un environnement d'une totale irrationalité avec des moyens dérisoires (D. Liabes ,1990).

- ✓ L'existence de groupes d'intérêt : Les groupes dans les entreprises ont leurs bases socioculturelles. L'entreprise n'est pas neutre il y a appartenance au clan, à la famille à la tribu, aux centres d'intérêts, structures traditionnelles de parenté. Elle est considérée comme lieu de distribution d'avantages qui sert les intérêts des acteurs (départ volontaire, cession d'actif...). Ces nouvelles pratiques sont presque devenues un rituel, une habitude dans nos entreprises : « les acteurs » cherchent à jouir des privilèges que la société distribue (Saïd Amer, 1981). Vu sous cet angle, nous avons l'impression que l'ensemble culturel est en décalage par rapport à l'organisation structurelle de l'entreprise, aux efforts de rationalisation et au calcul économique. Le mental est en retard. Le blocage s'explique, la crise aussi puisque c'est le jeu informel entre les groupes d'intérêts dans l'administration qui freine le processus des réformes. La crise est par conséquent globale, elle revêt les aspects politiques, sociaux, économiques, culturelles et identitaires.

L'entreprise est prise en otage par ses différents groupes à l'intérieur de celle-ci et en dehors. Comment donc asseoir un management scientifique dans cette entreprise en agonie ?

En Algérie l'informel constitue l'actif immatériel. Il explique toute l'énigme de l'entreprise publique et privée. Au lieu de constituer un espace économique comme forme d'organisation moderne régulant les rapports, c'est elle même qui est régulée par les groupes et elle le demeure. C'est ce qui explique ces attitudes de blocages, de retrait, de résistance de la part de ces derniers débouchant ainsi sur des « effets pervers ». Le poids des représentations dans l'orientation des comportements n'est plus à démontrer. L'entreprise n'est-elle pas « une image réduite de la société » (M Mebtoul, 1997).

Ces limites et biens d'autres, relatives à l'environnement dans lequel s'est déroulé les réformes et restructurations tout azimut montrent clairement que l'enjeu des RH se situe sur le terrain des pratiques de la gestion quotidienne.

Cette situation démunie l'indépendance de la fonction GRH de son rôle stratégique de pilotage. Les mécanismes anciens, malgré leurs échecs, leur « stérilisation » s'avèrent plus résistant que prévu. Il y a un lourd héritage à la fois matériel, institutionnel, psychologique et surtout culturel (N.Lemaître, 1984).

4. L'entreprise privée

Depuis la libéralisation du marché par l'Etat Algérien à partir des années 90, une série de réformes a vu le jour dans le but de développer des structures économiques compétitives, la propriété privée et l'esprit d'entreprise sont désormais encouragés après des années de suprématie de l'entreprise publique et de planification centralisée. C'est donc dans un contexte de transition économique inachevée que le secteur privé évolue aujourd'hui grâce principalement à la création d'entreprises. Cette transition bouleverse profondément la politique économique. L'Entrepreneuriat levier de la création de richesses et d'emplois, fait partie des stratégies de reconversion en Algérie (on parle d'Entrepreneuriat de survie). Néanmoins les pratiques émergentes ne peuvent s'affranchir des dimensions culturelles affectant les comportements des dirigeants de ces entreprises (Tounes, Assala, 2007).

A la fin de l'année 2009, les PME privées déclarées, constituent une population d'entreprises dont le nombre s'élève à 410 013 PME privées. Ces entreprises privées auxquelles s'ajoutent plus de 126 887 artisans enregistrés auprès des 31 Chambres de l'Artisanat et des métiers (CAM) constituent la composante majeure de la population des PME et représentent plus de 99 % de l'ensemble. L'ONS a enregistré 95% de TPE (moins de 9 salariés) familiales (34% actives dans le BTP, 18 % dans les services et commerce et seulement 5.63% dans l'industrie). Les résultats statistiques concernant la population globale des PME résultent des traitements de consolidation des données effectués par les services techniques de l'administration du ministère de la PME récemment créé (2006).

Les résultats de plusieurs études (Bouyacoub 2004, Gillet 2004, Tabet 2006, 2009) sur le secteur privé Algérien, ont montré que l'entreprise privée algérienne fonctionnait avec deux visages:

1. Elle fonctionne selon un mode affectif dont l'objectif est de réunir les membres de la famille et toute la génération, de les protéger en transmettant des valeurs telles la sécurité, émotion, sentiments, tradition qui sont les maîtres mots, des notions qui priment. Cette manière de voir l'entreprise va influencer sur les décisions, les formes d'organisations, sur les dirigeants. C'est les contraintes les moins évidentes, les moins visibles (culture, normes, valeurs, religion, représentations....) contraintes, il faut le dire, conditionnent l'ensemble de l'activité de l'entreprise privée.

2. Au sens rationnel, l'entreprise fonctionne selon une logique économique dont l'objectif est de produire, de réaliser des profits, et de croître (quoique la recherche d'une taille plafond limite un tant soit peu les projets de développements). Rentabilité, concurrence, marché, innovation, sont loin d'être les seuls objectifs.

Beaucoup de PME/TPE ont été créés, seulement nombreuses sont celles qui ont disparu (6000 en 2008). Les causes de ces échecs sont multiples, mais l'incompétence de certains dirigeants en matière de gestion demeure un critère de taille, elle se manifeste à différents niveaux de l'entreprise, particulièrement celui de la gestion des ressources humaines, du management de l'information et de la vision entrepreneuriale. L'opacité d'un marché où il est difficile d'évaluer l'offre et la demande, et d'apprécier la concurrence existante sont autant de facteurs qui ont aussi inhibé la prolifération de ces entreprises (Tabet, 2009, Boukhari, 2009).

4.1 La GRH dans l'entreprise privée

L'entreprise privée en Algérie de toute manière reste la résultante de l'effet combiné de « l'environnement et de la famille ». L'empreinte de ces deux dimensions sur sa vie commence souvent avant même sa création. La société pour ainsi dire se reflète dans l'entreprise.

Quant à La fonction GRH dans nos PME et TPE privées, celle ci semble connaître les mêmes pesanteurs et contraintes que celles des EPE, et ce dans la phase de transition vers l'économie de marché. Même, si l'histoire de la PME privée est récente, celle-ci demeure une construction et le produit de la société Algérienne. « L'entreprise n'est-elle pas une affaire de société? » (R. SAINSAULIEU, 1982).

Notre enquête en 2009 a touché 10 PME/TPE de la wilaya de Tlemcen, elle visait à jauger la fonction ressources humaines dans ces entreprises, de montrer sa place par rapport à sa trajectoire et ses stratégies.

Cette étude nous a permis de voir si « Le management des hommes et performance de la PME se conjuguent au pluriel ».

Pour conforter notre travail, nous nous sommes inspirés aussi par des études similaires sur la question de la place et du rôle de la fonction GRH dans la PME/TPE. (A. Gillet, M. Madoui, K. Méssaid, M. Charif, W. Tabet, A. Kerzabi, A. Bouyacoub...).

Pour répondre à nos questionnements, nous avons adopté une démarche qualitative en utilisant la technique de l'entretien individuel semi directif. Nous nous sommes adressés aux dirigeants de ces entreprises, qui sont aussi dans certains cas les créateurs, les questions tournaient d'abord autour du profil de dirigeant, et de ces préoccupations de GRH surtout (les modes de recrutement, la formation, la rémunération, et la motivation). Nous nous sommes inspirés d'études effectuées dans ce sens, surtout celles de Bayad et Nebenhaus en 1993 sur des PME lorraines, mais aussi des études de Charpentier en 2004 sur la pratique de GRH dans les TPE françaises qui ont adhéré aux 35 heures. Plusieurs entretiens nous ont été nécessaires pour analyser les relations dans toutes ses dimensions, et pour cerner les véritables phénomènes.

Les caractéristiques des entreprises interrogées permet une identification et une compréhension de la trajectoire de cette dernière. Nous notons que ces entreprises ont été créées

entre 1980 et 2000, l'ancienneté moyenne des entreprises (sans pour les TPE) est une donnée importante pour évaluer les politiques fonctionnelles, puisqu'elles se situent en phase de consolidation sur leurs marchés. Elles sont pour la plupart locales et appartiennent à différents secteurs d'activité, seulement on notera une prédominance du secteur du BTP² un secteur qui a connu une forte expansion avec les différents plans de relance de la croissance. Dirigées par leurs propriétaires ou leurs enfants les entreprises de notre échantillon sont dans la plupart des cas familiales, leur marché est local, puis national et ne sont pas des filiales d'autres entreprises.

Les conclusions auxquelles nous sommes arrivées convergent avec les études citées, même si la fonction GRH dans ces entreprises n'est pas le grand sujet d'intérêt en soi même pour l'entrepreneur ou patron car l'individu n'est pas considéré comme étant un élément dynamique. Elle demeure une contrainte pour le développement de la PME, car ancrée dans le social et le culturel.

Les managers des PME ont pris conscience, avec le vent des réformes, de l'importance de ladite fonction, sa dimension stratégique lui est reconnue. Ce phénomène s'est accentué surtout avec la fermeture des EPE (liquidation, privatisation, partenariat...).

Les anciens cadres des EPE se trouvent, par un savant « repêchage » recrutés dans ces PME privées dans les différentes fonctions, celle des finances et ressources humaines surtout. Ces cadres apportent expérience professionnelle et capital relationnel : sacré plus dans la valeur ajoutée de ces organisations.

Les actions ou décisions stratégiques de la GRH relèvent des propriétaires eux-mêmes. Elles concernent les décisions suivantes : le recrutement, la formation si c'est nécessaire, la rémunération... Ces décisions sont secondaires par rapport aux décisions principales fonctions classiques de l'entreprise (production, financière et commerciale). Quant aux décisions routinières, opérationnelles celles-ci sont laissées aux services compétents opérationnels (chefs de services).

Ce comportement managérial explique le degré de centralisation des actions décisions et l'implication directe des patrons dans la conduite de leurs affaires.

4.1 Le recrutement des compétences

Il se fait très souvent à l'aide de réseaux, de relations formelles et informelles. Cette dernière est privilégiée car ancrée dans notre ethos.

On nomme on recrute par le biais des relations familiales, tribales, régionales. L'ordre subjectif reste le premier critère de référence (K. Messaid, 2004), c'est le critérium de la vérité. Le poids de l'informel dans le lien social caractérise la société Algérienne.

4.2 La formation

Elle est très souvent pour les propriétaires et leurs ascendants ou membre de la famille, cette formation est vue comme une mise à niveau ou pour le but de justifier un « savoir » par une quelconque attestation de formation (M. Charif, 2004).

4.3 Motivation et rémunération

A vrai dire cette fonction se résume au calcul d'un salaire, seulement les critères pris en considération sont complètement ignorés, et semblent sans grand intérêt pour les dirigeants pour la simple raison que l'offre d'emploi est supérieure à la demande et que les postes recensés ne nécessitent pas de grandes compétences. Souvent c'est le joker des PME pour « chasser les compétences », salaires plus élevés, bonnes conditions de travail, travail individualisé et le tour est joué pour avoir la « perle rare ».

² L'état s'est retiré, et a laissé place aux entrepreneurs privés, avec des marchés très alléchants, ce qui a engendré de véritables dysfonctionnements.

4.4 Syndicalisation

Celle-ci est très faible vu l'effectif lui-même faible ou moyen. La devise de la PME est « Small Is beautiful » qui caractérise sa force d'adaptation et d'intégration dans les marchés. C'est le côté optimiste des choses, seulement en Algérie et en s'entretenant avec les dirigeants de ces petites organisations, on arrive à la conclusion que la volonté de maîtriser sa croissance est tellement forte qu'elle est susceptible de constituer une menace pour l'avenir de l'économie de marché et pour l'activité économique toute entière. En effet au-delà d'une certaine taille qu'on appelle la taille plafond (Charpentier, 2004) le dirigeant réoriente ses objectifs, le souhait de demeurer indépendant prime sur tout autre souhait. La gestion n'est ni formalisée ni instrumentalisée donc souple ; maîtrisable et la « discipline d'usine garantie » (M. Mebtoul, 1997).

S'il y a différentes figures d'entrepreneurs privés Algériens, leurs logiques est, et, demeure la même : c'est l'indépendance, la propriété privée, l'initiative, l'intérêt, la responsabilité des affaires. Cependant cette logique reste « encadrée » dans la logique culturelle, c'est-à-dire celles des représentations, des solidarités, du don et contre don, des relations informelles et des relations d'intérêts (ici les différentes rentes).

C'est la coexistence de ces contingences et mécanismes contradictoires où se mêlent les règles et les pratiques de l'économie dirigée et de l'économie du marché qui nous expliquent clairement que l'appropriation, l'intériorisation et l'application des principes scientifiques et managériales en Algérie vont rencontrer encore et très longtemps des résistances.

5. Notre point de vue

De l'avis d'un gérant Monsieur M.Lachachi d'une PME, interrogée, la GRH, est pour beaucoup de chefs d'entreprises, une inconnue, et ne figure nullement dans leurs préoccupations. Beaucoup de raisons sont évoquées, dont la sélection de la main d'œuvre.

Le chef d'entreprise qui fait aussi office de gérant, privilégie des connaissances lorsqu'il songe à recruter. Aucun contact n'est établi avec des agences d'offres d'emploi. Ceci est valable pour tous les postes à pourvoir.

Selon les dires de ce gérant, il souhaiterait bien faire employer des diplômés de l'université, surtout en ce qui concerne le marketing, cependant il pense qu'ils ne correspondent ni aux profils, ni aux exigences.

La relation qui existe entre un employeur et son employé, pense ce gérant, est une fiche de paye, et une exécution des tâches assignées.

Ce gérant, invoque toutes les difficultés que rencontrent les PME privées algériennes, du point de vue financier en premier ensuite institutionnel, ce qui l'empêche de croître, et de bâtir sa gestion sur une formalisation des fonctions.

Il est difficile dans cette transition si difficile, pour tous les acteurs, de désapprendre certaines habitudes et d'apprendre de nouveaux comportements rationnels. La phase de transition, nécessairement agitée, ne peut être confondue avec l'aboutissement des changements et on ne peut « transformer la société par décret » (M. Crozier, 1994).

La transition connaît trop de résistances au changement. Les pratiques de la GRH restent problématiques dans l'entreprise publique et privée. Le processus d'apprentissage sera donc forcément long. L'entreprise est toujours marquée par un HIATUS culturel (D Mercure, 1997), le sens communautaire très élevé avec une forte culture de l'oralité. « Les routines défensives » sont une contrainte temporelle (Argyris et D. Schon) et l'intériorisation des fondamentaux du management dans ses aspects pluriels va se faire dans la durée, il nécessite l'unification des représentations et des significations, tâche importante pour réussir « l'apprentissage en double boucle ».

Le management, comme le souligne Crozier en 1994 « n'est pas l'application d'une doctrine mais la réponse donnée à des problèmes et à des contradictions réelles, en fonction des capacités humaines à concevoir et à mettre en œuvre des pratiques appropriées ».

De toute manière, une chose est sûre « les comportements nouveaux ne peuvent s'installer sans que les représentations collectives des rapports de travail n'aient à changer elles aussi (R. Sainsaulieu, 1985).

Le succès de tout changement nécessite l'acquisition de nouveaux modes de comportements dans tous les secteurs.

Alors il faut commencer par:

- ✓ Remettre en cause l'esprit communautaire.
- ✓ Casser les segments de féodalités du pouvoir dominant.
- ✓ Rompre avec les pratiques du système monopoliste rentier.
- ✓ Entamer des actions de déconditionnements des collectifs de travail.
- ✓ S'éloigner du mimétisme managérial aveugle qui a donné naissance à l'enfant maudit de l'organisation : l'empirisme.

Le management est d'abord représentation donc affaire de culture.

Ceci ne peut se faire que :

- ✓ Par l'exploitation de toutes les compétences, toutes les intelligences (renforcement de la gouvernance).
- ✓ L'apprentissage demeure nécessaire, il facilite la mise en place des structures de changements et l'amélioration du savoir collectif.
- ✓ Encadrer ces changements par les différents institutions (université – état – ministères – associations).

C'est donc tout le problème culturel qui remet sur l'échiquier le rapport entre la société et l'individu ! L'important n'est pas la dynamique du changement, mais la qualité des micros managements existant dans une entreprise, c'est à dire sa capacité à apprendre en charge et apporter réellement les changements organisationnels.

6. Conclusion

C'est dans un environnement des plus complexes que les entreprises en Algérie se débattent pour survivre, les marchés sont imparfaits ou inachevés, où règne l'insécurité contractuelle, en particulier du fait de l'inefficacité de la régulation institutionnelle. Tout est fait pour éloigner le dirigeant de sa véritable fonction, ce qui pousse à une gestion patrimoniale avec une logique de réseaux sociaux reposant sur le mécanisme de la confiance. Nous avons constaté à l'issue de cette étude que les méthodes de RH utilisées dépendent fortement du contexte local et des spécificités des situations rencontrées, chercher son personnel, le former le motiver pour mobiliser sa compétence, ne figurait presque pas dans l'esprit de nos dirigeants. L'entreprise économique en particulier la TPE vit au rythme du travail (la production) mais aussi au rythme des perpétuelles difficultés de son environnement.

La tradition communautaire est présentée comme l'une des caractéristiques primordiales du fonctionnement des entreprises algériennes. Ce qui, engendre un certain nombre d'attitudes et de comportements en milieu professionnel (entre autres le comportement paternaliste des dirigeants à l'égard des salariés, l'entreprise est un prolongement de la famille et l'engagement et le mérite individuels sont inclus dans une appréciation globale de la performance...). L'esprit communautaire constitue la clé de voûte de l'édifice social Algérien. Cette manière de vivre va entrer en conflit avec le principe même du management dans l'entreprise Algérienne. C'est donc tout le problème culturel qui remet sur l'échiquier le rapport entre la société et l'individu ! L'important n'est pas la dynamique du changement, mais la qualité des micros managements existant dans une entreprise, c'est à dire sa capacité à apprendre en charge et apporter réellement les changements organisationnels.

La nouvelle donne de l'économie de marché, de la globalisation – mondialisation doit tous nous forcer à changer de raisonnement et de modèles de rapports humains. . Cela passera nécessairement par l'expérimentation et la diffusion de formes d'organisation nouvelle.

Mais où est donc l'entreprise ? Celle – ci reste un projet, c'est d'ailleurs ce qui la sauve ! Il n'y a pas de solutions scientifiques aux problèmes de l'action disait R.ARON, alors inventons !

Bibliographie

- Argyris .C et D.Schon (coord), (1970), *Participation et Organisation*, ED Dunod.
- Boukhari. M, (2009), « Rôle de l'Etat vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : Cas de l'Algérie », *Actes de des 11 journées scientifiques du réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME*, Trois rivières, Mai.
- Bouyacoub.A, (1988), « crise de la gestion dans les entreprises industrielles Publiques ». *Cread* N° 16.
- Bouyacoub. A (1997), « la difficile adaptation de l'entreprise Aux mécanismes du marché ». *Cread* N° 39.
- Bouyacoub.A (2004), *Entrepreneurs et PME approches algero-francaises*, l'Harmattan, Paris
- Benachenhou. A, (1994), *Conférence sur le management*, MRIP Alger.
- Bulletin (2008), du ministère Algérien de la PME et de l'artisanat.
- Crozier. M (1994), *L'entreprise à l'écoute*, ED Points.
- Coriat .B (1990), *L'atelier et le robot*, ED Bourgeois.
- Charif. M, (2004), *Le Comportement managérial et changement dans l'entreprise. Thèse de doctorat* Université de Tlemcen.
- Charpentier P, (2004), « Existe-il un seuil pertinent pour caractériser les très petites entreprises ? », *Cahier du Griot*, p141-153.
- C.Geertz, G.hofstede, P d'iribane, R.Reitter : Tous ont parlé de la relation entre culture et gestion. Documents utilisés pour des cours.
- Gillet, A. (2004), « Les entrepreneurs Algériens un groupe hétérogène », *Cahiers du Griot, Entrepreneuret PME approches algéro-française*(pp. 128-140). Paris. Ed l'Harmattan.
- Liabes. D, (1990), « Des statuts au contrat », *CREAD* N°21.
- Lemaître. N, In RFG. Octobre ,1984
- Mebtoul.M, (1986), *discipline d'usine et société en Algérie*, OPU Alger.
- Messaid. KA, (2004), « Le discours sur la gestion des compétences pénètre les entreprises Algériennes, *Cahier du Griot*.
- Mercure .D (1997), (coord), *Culture et Gestion en Algérie*, ED l'Harmattan, Paris.
- Said Amer .T (1981), *l'industrialisation en Algérie*, édition Anthropos.
- Tabet aoul Lachachi W. (2006), L'influence des valeurs et de l'environnement sur la stratégie de l'entrepreneur privé Algérien : étude exploratoire, *Thèse de doctorat en Gestion*, faculté des sciences économiques de Tlemcen, Juin.
- Tabet aoul Lachachi W, Kerzabi A (2009), L'entreprise familiale en Algérie de l'indépendance au conservatisme, *Actes de des 11 journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME*.Tois rivières, Canada, Mai.
- Tounès, A. et K. Assala (2007), « Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », *5e Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4 au 7 octobre*.
- Sainsaulieu R. (o.collectif), 1985.
- Rapport de la Banque mondiale (2008), *Doing Business Middle East & North Africa*, World Bank, p. 4-37.