



CONTINGENCES ET LIMITES DE LA GESTION DES RISQUES INTERNES DE LA GRH DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE: Cas de certaines entreprises de la wilaya de Tlemcen.

Dr. CHARIF Mustapha.
Dr. TABET Wassila.
Université de Tlemcen.

RESUME:

Notre intervention se veut une modeste contribution à chaud au débat actuel sur la gestion des compétences, la valorisation des hommes et la gestion des risques en entreprise Algérienne

Notre travail est le résultat d'une enquête sur le terrain (en entreprise Algérienne).

Il tente d'examiner :

1-la place et le rôle du sous système GRH, les nouvelles formes de management.

2-de souligner l'aspect contingent de cette fonction, qui explique ses limites par rapport à la réalité Algérienne dans sa transition vers l'économie du marché (mondialisation oblige).

3-de monter l'urgence des apprentissages et innovations dans notre rapport au travail pour assurer la transition et le développement de nos ressources.

La survie de ces entreprises passe inévitablement par l'appropriation d'un management des compétences et la maîtrise des risques tout azimut.

MOTS CLEFS:

Compétences - comportement - contingences - représentation sociales - Formation - apprentissage managérial et organisationnel - informel - stratégies - pouvoir.

SUMMARY:

CONTINGENCY AND LIMITS OF THE MANAGEMENT OF INTERNAL RISK GRH THE ALGERIAN COMPANY CASES OF CERTAIN COMPANIES IN TLEMCCEN

Our contribution is intended as a modest contribution to the ongoing debate on hot management skills, male exploitation and management of risks in Algerian companies

Our work is the result of an investigation in the field (Algerian Companies).

It attempts to examine:

1-The place and role of GRH subsystem, new forms of management.

2-Emphasize the contingent aspect of this function, which explains its limitations compared to the reality of Algeria's transition to market economy (globalization requirements).

3-Rising emergency of learning and innovations in our report to work to ensure the transition and development of our resources.

The survival of these companies inevitably passes by the ownership of skills management and risk control any azimuth.

Key Words: Skills - Behavior- contingent - social representation -Training - Managerial and organizational learning-informal - strategies - power.



Introduction:

Notre intervention se fixe comme objectif de dresser un état de lieu de la fonction GRH et mobilisation des compétences dans nos entreprise 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 pesanteurs et contingences de la fonction elle-même 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.

Notre travail et aussi le résultat d'une enquête sur le terrain effectuée sur une dizaine d'entreprises publiques et privées (PME et TPE) de la wilaya de Tlemcen. La problématique de l'étude étant : l'apprentissage managérial et organisationnel piloté par la fonction GRH et gouvernance des hommes dans le processus des reformes et de restructuration. C'est là, la question qui se pose pour l'E.A en transition vers l'économie de marché transition, il faut cependant le souligner, 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.

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 ?

Pour y arriver l'E.A doit faire un saut qualitatif pour s'adapter à la nouvelle dynamique du marché.

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

I. DANS L'ENTREPRISE PUBLIQUE:

Les efforts de rationalisation:

Les reformes qui ont concernées 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 no 01). Pourtant elle devrait, peut être, commencer par la. L'entreprise doit être à l'écoute de la ressource humaine comme dit M. CROZIER (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.
- ✓ 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 délégué 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.

Reflexe 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 :

1. La réorganisation des structures:

Qui partant des objectifs des restructurations vont toucher l'organisation du travail lui-même (recentrage des métiers, mise à niveau filialisation, culture d'entreprise...)

Baucoup d'efforts ont été entamés pour rationaliser la gestion en vue d'un rattrapage par des actions comme la mise à niveau, la formation, le diagnostic tel les PRI et plan de réhabilitation, l'informatisation et la certification.

2. 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 conduits à un « plaquage » de modèles de gestion sans résultat, à un genre de Taylorisme assisté par ordinateur (B.CORIAT, 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 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 «pompiers».

Tableau no 01: Les premiers réflexes d'adaptation de l'E.P.E. en transition

Actions	Nature des actions	Stratégie
Actions centrées sur le court terme	<ul style="list-style-type: none">- 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 EPE étudiées.



Actions centrées sur le moyen et le long terme	<ul style="list-style-type: none">- Nouveau système de motivation :<ul style="list-style-type: none">• Rémunérations fixe et variable.• 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 ↓ <ul style="list-style-type: none">- Gestion stratégique- Innovations spécifiques à quelques EPE (ECO par exemple)
Actions relatives à d'autres EPE observées	<ul style="list-style-type: none">- Dépermanisation- Politique de communication- Mise à niveau- ISO 9000 / 2000- Politique de marketing.- Acquisition nouvelles technologies + Innovation dans le produit.	Exemples de : <ul style="list-style-type: none">- La SEROR Tlemcen- HENKEL - ENAD- SITEL – ERIKSON

Tableau fait par nous même

II. 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 soulignées cela. (C.Geertz, G.hofstede, P d'iribane, R.Reitter).

Cette dimension a été oubliée chez nous. 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 évacués 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 faite 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 confirment 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.Benachenhou1994).



- ✓ 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 (PRI-PRC) .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 compétence.
- ✓ Nos cadres : c'est les qualités de management, au sens moderne du terme : Celui 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 assoir 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 d'espace économique comme forme d'organisation moderne régulant les rapports, c'est elle même qui est régulé 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 et de son rôle stratégique de pilotage (y a-t-il un pilote dans l'avion ?). 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.LEMAITRE, 1984).

III. L'ENTREPRISE PRIVEE ET LA FONCTION GRH:

À la fin de l'année 2008 les PME privées déclarées, constituent une population d'entreprises dont le nombre s'élève à 392 013 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 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 M-PMEA ; le MIPI, les CAM, la CNAS, la CASNOS et le CNRC.

Selon plusieurs études effectuées sur le secteur privé Algérien, l'entreprise privée algérienne a 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, les 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 les sésames de son existence.

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 sur quelques PME/TPE de la wilaya de Tlemcen nous a permis de 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...).

Les conclusions auxquelles nous sommes arrivées convergent avec les études citées, même si la fonction GRH dans ces pme n'est pas le grand sujet d'intérêt en soi même pour l'entrepreneur ou patron. Elle demeure des fois 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 pme.

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 compétent 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.

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, tribale, régionale. 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.

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).

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 ».



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 ; maitrisable et la « discipline d'usine garantie » (M. Mebtoul, 1997).

S'il y a différentes figures d'entrepreneurs privées Algérien, 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 » (Polanyi, Granovetter) 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.

CONCLUSION:

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. 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 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 « 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 » (Crozier, 1994).

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 elle 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.

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 !

Références Bibliographiques:

1. C. Argyris et D. Schon: Participation et Organisation. ED Dunod 1970.
2. A. Bouyacoub: cread N° 16 .1988 «crise de la gestion dans les entreprises industrielles Publiques».
3. A. Bouyacoub: cread N° 39.1997 «la difficile adaptation de l'entreprise Aux mécanismes du marché».
4. Bouyacoub A. (2004), Entrepreneurs et PME approches Algero-françaises, l'Harmattan, Paris
5. M.Benachenhou1994: conférence sur le management, MRIP Alger 1994.
6. Bulletin (2008), du ministère Algérien de la PME et de l'artisanat.
7. M. Crozier: L'entreprise à l'écoute ED Points 1994.
8. B. Coriat: L'atelier et le robot ED Bourgeois 1990
9. M .Charif: thèse de doctorat sur Comportement managérial ET changement dans l'entreprise. Université de Tlemcen 2004.
10. P. Charpentier P. (2004), Existe-il un seuil pertinent pour caractériser les très petites entreprises ?», Cahier du Griot, p141-153.
11. C. Geertz, G. Hofstede, P d'iribane, R. Reitter: Tous ont parlé de la relation entre culture et gestion.
12. D. Liabes: article: "des statuts au contrat", Revue CREAD N°21, 1990
13. N. LEMAITRE. N. In RFG. Octobre 1984
14. M .Mebtoul; «discipline d'usine et société en Algérie» OPU Alger 1986
15. k .Messaid: «Le discours sur la gestion des compétences pénètre les entreprises Algériennes, Cahier du Griot, 2004.
16. D. Mercure (o. collectif) Culture et Gestion en Algérie, ED l'Harmattan Paris 1997
17. T. SAID Amer: l'industrialisation en Algérie, édition Anthropos, 1981.
18. 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.
19. 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. Trois rivières, Canada, Mai.
20. R. Sainsaulieu (o. collectif), idem 1985.
21. Rapport de la Banque Mondiale (2008), Doing Business Middle East & North Africa, World Bank, p. 4-37.