

**CONTINGENCES ET LIMITES DE LA GESTION DES
RISQUES INTERNES DE LA GRH DANS
L'ENTREPRISE ALGERIENNE :
CAS DE CERTAINES ENTREPRISES DE LA WILAYA DE
TLEMCCEN.**

**MR CHARIF MUSTAPHA (MC)
Mme TABET WASSILA (MC)**

Université de Tlemcen

- l'E.A est en transition vers une économie de marché encore inachevée.
- L'apprentissage managérial et organisationnel est piloté par la fonction GRH et gouvernance des hommes dans le processus des réformes et de restructuration en Algérie.

problématique

- Dresser un état de lieu de la fonction GRH et la mobilisation des compétences dans nos entreprises algériennes (EA), publiques et privées et ce à partir des années 1990 à nos jours.

En signalant :

- 1. Les pesanteurs et contingences de la fonction elle-même dans nos EA et celle de la mobilisation des compétences.
- 2. 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 ?

Méthodologie

- Une enquête sur le terrain a été effectuée sur une dizaine d'entreprises publiques et privées (PME et TPE) de la wilaya de Tlemcen

I. DANS L'ENTREPRISE PUBLIQUE:

- Les efforts de rationalisation sont sous tendus par:
 - 1. La réorganisation des structures
 - 2. La confection des conventions et règlements intérieur

(Tableau N° 01) : Les premiers réflexes d'adaptation de l'E.P.E. en transition

Actions	Nature des actions	Stratégie
<p>Actions centrées sur le court terme</p>	<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 	<p>Actions pour l'introduction de changements culturels</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Gestion opérationnelle (routines) communes à toutes les EPE étudiées.</p>

(Tableau N° 01) : Les premiers réflexes

d'adaptation de l'E.P.E. en transition

Actions	Nature des actions	Stratégie
<p>Actions centrées sur le moyen et le long terme</p>	<ul style="list-style-type: none">- Nouveau système de motivation :• Remunerations 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)	<p>Changements qualitatifs ↓</p> <ul style="list-style-type: none">- Gestion stratégique- Innovations spécifiques à quelques EPE (ECO par exemple)

(Tableau N° 01) : Les premiers réflexes d'adaptation de l'E.P.E. en transition

Actions	Nature des actions	Stratégie
<p>Actions relatives à d'autres EPE observées</p>	<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. 	<p>Exemples de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La SEROR Tlemcen - HENKEL - ENAD - SITEL – ERIKSON

Tableau fait par nous même

Limites

- Les premières leçons du changement, d'apprentissage ont montré leurs limites.
- Les précipitations des actions, des décisions, des plans de redressements et autres mesures, en fin de compte des effets pervers, et des dysfonctionnements.

En general

- 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 axés 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 ».

Mais encore

- 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) .
- 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.

Mais surtout

- 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.
- 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.

Qu'en est-t-il de la GRH en E publique

- Cette situation démunie l'indépendance de la fonction GRH et 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 .

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 .
- 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).

État des lieux

- 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.

Elle se caractérise par

- 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 .
- Au sens rationnel, l'entreprise fonctionne selon une logique économique dont l'objectif est de produire, de réaliser des profits, et de croître en recherchant une taille plafond.

Quant à La fonction GRH dans nos PME et TPE privées

- Les conclusions auxquelles nous sommes arrivées, convergent avec les études passées, même si la fonction GRH dans ces entreprises n'est pas le grand sujet d'intérêt en soi 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.

Cadre d'application

- 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).

- **Le recrutement des compétences: Il se fait très souvent à l'aide de réseaux,**
- **La formation : cette formation est vue comme une mise à niveau ou pour le but de justifier un « savoir »**
- **Motivation et rémunération : A vrai dire cette fonction se résume au calcul d'un salaire sans plus.**

La GRH en PME???

- La gestion n'est ni formalisée ni instrumentalisée donc souple mais surtout maîtrisable.
- S'il y a différentes figures d'entrepreneurs privées Algérien, leurs logiques est, et, demeure la même : c'est l'indépendance,

Conclusions

- La transition en Algérie connaît trop de résistances au changement.
- Le processus d'apprentissage sera donc forcément long.
- L'entreprise économique est toujours marquée par un HIATUS culturel.
- Il est impératif de changer de raisonnements et de modèles de rapports humains ,pour que l'entreprise ne reste plus au stade de projet.

WEDDING

