

Profils Des Propriétaires Dirigeants Et Pratiques De Grh Dans Les Pme Algeriennes.Cas Des Pme Du Secteur Des Industries Agro-Alimentaires De Bejaia

Mohamed ARABI
UNIVERSITE de Béjaia Alger

Résumé

Résumé : Le développement des pratiques de GRH dans les PME dépend d'une multitude de facteurs. Une enquête menée auprès de huit PME du secteur de l'agro-alimentaire dans la région de Béjaia (Algérie) révèle l'existence de disparités dans le niveau développement de la GRH. Le profil du propriétaire- dirigeant constitue un des principaux facteurs explicatifs de ces disparités. Les résultats de l'enquête montrent que le degré de formalisation et de développement des pratiques de GRH dans les PME s'explique par le type de vision et les caractéristiques propres du propriétaire-dirigeant. .

المخلص

إن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على عدد وافر من العوامل. مسح لثمانية مشاريع، الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية في منطقة بجاية (الجزائر) يكشف عن وجود فوارق في مستويات التنمية لإدارة الموارد البشرية. الملف الشخصي للمالك المدير يمثل واحد امن العوامل الرئيسية لشرح هذه الاختلافات. وتبين من نتائج تلك الدراسة أن درجة إضفاء الطابع الرسمي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة يُفسر برؤية معينة وخصائص مميزة للمالك المدير

Mots clés : PME, pratiques de GRH, profil de dirigeant, secteur agroalimentaire

Introduction

L'économie algérienne n'est pas en reste par rapport aux mutations, ayant affecté la quasi-totalité des économies du monde. En crise larvée depuis le milieu des années 1980, elle n'a cessé de connaître des transformations et des fluctuations (stagnation, reprise de la croissance) tantôt affectée par des données exogènes (cours du pétrole et du Dollar), tantôt par les cycles des réformes économiques initiées depuis 1988. Un des faits notables des vingt dernières années est sans conteste l'émergence d'un secteur privé, qui n'est qu'à ses premiers balbutiements faut-il le souligner, constitué dans son écrasante majorité par des TPE et des PME. A l'instar des autres économies, y compris des pays industrialisés, où la PME est considérée comme une réelle opportunité et un véritable levier de création de richesses et d'emplois, participant ainsi à la compétitivité et à la performance de l'ensemble de l'économie, la PME algérienne, par la force des choses puisque les grandes entreprises sont ici plus rares qu'ailleurs, est appelée à jouer un rôle de premier plan. Si le taux de croissance du parc de PME est important il faut cependant relativiser et insister sur le phénomène de mortalité

Un des facteurs explicatifs de ces contre performances réside dans la faiblesse des pratiques managériales des dirigeants de PME. C'est le diagnostic qui a été établi par des experts dans le cadre de l'opération dite de « mise à niveau » de quelques centaines de PME algériennes. Afin de relever le défi de la compétitivité, de développer la capacité d'adaptation etc. les experts et les consultants internationaux admettent qu'il est nécessaire de faire évoluer les pratiques managériales des dirigeants de la PME algérienne.

Dans cette contribution nous nous focaliserons sur l'impact des profils des propriétaires –dirigeants sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des PME. La question que nous aborderons est celle relative aux pratiques de GRH, dominantes, en œuvre dans la PME algérienne pour voir ensuite l'importance que les dirigeants de PME accordent à la GRH. Sur la base des observations empiriques, nous tenterons de voir si des lignes de force peuvent se dégager pour caractériser les différents comportements mis en évidence.

L'évolution de l'environnement des PME, caractérisé par l'ouverture des marchés et l'intensification de la concurrence aura pour conséquences de contraindre celles-ci à intégrer dans leurs fonctionnement de nouvelles pratiques de management dont bien entendu celles relatives aux ressources humaines. Nous pouvons ainsi formuler l'hypothèse que l'introduction de nouvelles pratiques de GRH innovantes ¹sera fondamentalement marquée par la l'empreinte du propriétaire dirigeant. C'est à dire que le niveau de développement de la GRH, la qualité des outils et des techniques à introduire seront le reflet du profil du propriétaire dirigeant. Ce dernier découle de la conception et des caractéristiques personnelles du dirigeant.

L'idée que nous venons de développer trouve son ancrage dans la littérature consacrée au management des PME. En effet, de nombreux chercheurs posent le « prima » du propriétaire dirigeant comme élément central du modèle explicatif du fonctionnement de la PME. Citons particulièrement le modèle des 3 E (Entreprise-Entrepreneur-Environnement) proposé par Robert Paturel (1997)². Ce dernier place l'entrepreneur au centre de la dynamique managériale de la PME. Ainsi que le concept de vision du dirigeant forgé par L.J. Fillon (1991)³. Le concept de vision correspond à « une image projetée dans le futur de la place qu'on veut que ses produits et services occupent sur le marché ainsi que le type d'organisation qu'il faut établir pour y parvenir ». En somme, la vision détermine la nature (archaïque ou moderne) et le degré de développement (outils et formalisation) des pratiques de management.

Pour les besoins de notre analyse, la méthodologie de recherche s'articule autour de deux démarches : une première s'opère à travers une étude exploratoire descriptive sur la base d'un questionnaire. La deuxième est de type qualitatif ; elle s'appuie sur des interviews approfondis avec les responsables de la GRH et les propriétaires-dirigeants des PME. Les entretiens ont été menés auprès de huit dirigeants de PME du secteur des industries agro-alimentaire. Cette approche qualitative vise à éclairer les conditions et le contexte dans lequel se meuvent les acteurs de la RH.

Ainsi, le contenu de cette contribution consistera d'abord à présenter le cadre théorique de la GRH dans les PME (section 1). Nous présenterons dans un deuxième point quelques données de la PME algérienne (section 2). Nous présenterons ensuite

la démarche méthodologique de l'enquête (section 3) et les résultats de l'enquête (section 4).

1. REVUE DE LA LITTERATURE : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Les pratiques de GRH en contexte PME ont fait l'objet de recherches depuis plusieurs années déjà. Les premiers travaux ont insisté particulièrement sur la vérification de l'effet de taille, comme principal facteur explicatif de l'introduction et du développement des pratiques de GRH dans les PME⁴. C'est à partir du milieu des années 80 avec les travaux pionniers de Mahé de Boislandelle que cette recherche aboutit à la formulation du premier modèle d'analyse des pratiques de GRH dans la PME (le modèle contingentiel). D'autres modèles ont été proposés au courant des années 90, citons particulièrement le modèle pyramidal-cognitif de Mohamed Bayad et Nebenhaus, le modèle contingentiel proposé par Fabi, Garand et Pettersen et le modèle de Pichaut et Nizet.

⁵ Le principal trait commun que nous pouvons relever à l'endroit de ces différents modèles est la reconnaissance de la spécificité des pratiques de GRH dans la PME par rapport à celles constatées dans la Grande Entreprise (GE). Cette spécificité se manifeste particulièrement par le faible niveau de formalisation mais surtout par le rôle prépondérant du propriétaire dirigeant.

1.1. Le modèle pyramidal de Bayad et Nebenhaus⁶

M. Bayad et D. Nebenhaus⁷ notent l'impossibilité de se représenter les pratiques de GRH dans les Pme à travers le cadre conceptuel de la grande entreprise. Ils considèrent que le cadre d'analyse approprié à la Pme doit être fondé sur le statut du propriétaire-dirigeant, qui constitue en lui-même « une caractéristique ontologique de la Pme »⁸. Agissant en tant que centre autonome de décision, le dirigeant remplit un rôle crucial dans le processus de décision. Pour ces deux chercheurs le modèle « alternatif » et explicatif du fonctionnement de la GRH dans les Pme doit intégrer deux éléments essentiels : le rôle du dirigeant et l'importance vitale des liens qu'il entretient avec l'environnement.

Reprenant une constatation établie par des chercheurs⁹ Bayad et Nebenhaus indiquent qu'il existe un fort hiatus entre la perception (des dirigeants) de la GRH et leur comportement concret en la matière ; l'importance de ce Hiatus s'expliquerait en fonction du profil du dirigeant. Pour fonder cette conception ils ont recours au concept de vision¹⁰. Ce dernier peut-être représenté comme étant « l'état futur et possible de l'organisation » projeté par le dirigeant. L'importance de ce concept réside dans le lien qu'il est possible d'admettre entre la vision, la stratégie et la performance d'une organisation (y compris la Pme). Plus précisément, Bayad et Nebenhaus admettent que « la vision pourrait influencer la réussite d'une organisation au plan des ressources humaines et économiques »¹¹.

Nous emprunterons à ces deux chercheurs cette idée, d'où l'importance de rendre compte dans notre étude des profils des dirigeants pour établir le lien avec les pratiques de GRH en vigueur dans les PME de l'agro-alimentaire dans la région de Béjaia.

1.2. Le modèle contingentiel de Fabi, B, Garand, D. J et Petterssen.N

A partir d'une synthèse¹² issue d'une documentation empirique d'une centaine d'études, publiées entre 1950 et 1990 en Amérique du Nord et en Europe,

portant sur le thème des ressources humaines dans les Pme, ces trois chercheurs ont proposé un cadre conceptuel visant à appréhender « l'existence et le niveau de formalisation des pratiques de GRH dans les Pme »¹³. Au centre du modèle figurent les pratiques de GRH (définies au préalable sous forme de canevas comprenant une dizaine de pratiques). Nous pouvons observer l'influence multidirectionnelle des divers facteurs internes et externes. Des indicateurs de degré de formalisation, disposés autour du centre du modèle, permettent d'apprécier le niveau de développement des activités de GRH. Au-delà, et vers la périphérie du modèle, figurent les facteurs externes sociétaux et commerciaux et les facteurs internes composés des facteurs humains et organisationnels.

Les facteurs de contingence ainsi cités représentent les variables indépendantes du modèle ; en les mettant en relation étroite avec les indices de formalisation ces variables peuvent servir de base conceptuelle pour tester des hypothèses. Nous dirons, en somme, que les facteurs contingentiels du modèle déterminent les variables dépendantes (c'est-à-dire les pratiques de GRH) et contribuent à rendre compte de leur existence, leur développement et leur degré de formalisation.

Ce modèle intègre trois (03) concepts fondamentaux, à savoir la contingence, la vision entrepreneuriale et la formalisation. Le dirigeant est évoqué dans ce modèle à travers le concept de « vision entrepreneuriale ». Celle-ci « conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le niveau de formalisation des pratiques de la GRH dans la Pme »¹⁴.

Concernant le premier concept, le modèle ici est dit contingentiel parce qu'il tient compte du fait que plusieurs facteurs influencent le fonctionnement de l'organisation ; les trois chercheurs soutiennent que « le caractère propre d'un modèle de contingence s'exprime par la probabilité qu'un élément interne ou externe à l'organisation ait une influence directe ou indirecte sur une ou plusieurs composantes administrative »¹⁵.

Aussi, et relativement au second concept, le modèle intègre la vision entrepreneuriale¹⁶. Le contenu de ce concept suggère que sur les questions de GRH, et de façon spécifique dans le contexte de la Pme, l'entrepreneur occupe une position centrale ; celui-ci construit son propre système de relations avec ses ressources humaines¹⁷. Il faut donc retenir, affirment les trois chercheurs, que « la vision entrepreneuriale conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le niveau de formalisation des pratiques de la GRH dans la Pme »¹⁸.

Enfin, le troisième concept, c'est-à-dire la formalisation, celui-ci est entendu comme étant « un ensemble d'engagements envers des politiques, des normes, des règles, des formulaires et des spécifications formellement établis dans une organisation »¹⁹.

1.3. Le modèle contingentiel de Mahé de Boislandelle

Ce modèle intègre trois principaux déterminants : l'environnement, les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques personnelles du dirigeant. C'est au point de confluence des trois grandes composantes qu'émerge la conception de GRH effectivement en œuvre dans la Pme. Le modèle met en évidence deux conceptions de la GRH portées par le dirigeant.

Une conception a priori de la GRH, traduisant la démarche hors contexte du dirigeant découlant de sa personnalité, sa formation, son âge, son origine sociale, son parcours professionnel, son style de direction (etc.). Autrement dit la place accordée à la dynamique des hommes et la connaissance de leurs motivations. Mahé de Boislandelle considère que cette conception est affectée par le contexte (interne et externe); de leur interaction (conception à priori-contexte) émerge une autre conception.

Une conception à postériori de la GRH, traduisant le « plan » ressources humaines développé par le dirigeant tenant compte des impératifs et des contraintes du contexte interne et externe (environnement et organisation). Cette conception peut-être, aussi, le résultat de l'influence de plusieurs acteurs²⁰ à l'image du responsable fonctionnel (rôle d'élaboration des actions RH), les managers des différents niveaux hiérarchiques (rôle de mise en œuvre des procédures liées au personnel), et les représentants du personnel. Ainsi, la conception du dirigeant à l'endroit de la GRH évolue d'une position à priori à une position à postériori ; il en découle un système²¹ de GRH adopté, qui est le résultat de toutes ces interactions.

Au terme de cette présentation succincte, nous pouvons dire que la recherche sur la thématique de la GRH au sein des Pme n'est pas parvenue au bout de ses difficultés au regard de la diversité et de la complexité des variables à prendre en compte et il est reconnu « qu'aucune recherche n'a jusqu'à maintenant eu recours à plus de quelques variables pour expliquer qualitativement les relations en jeu dans ce phénomène interactif »²². Et même quand cette question est résolue, il reste le problème de la quantification et de la mesure de l'impact des facteurs de contingence sur l'existence, le développement et la formalisation des pratiques de GRH en Pme.

Au-delà des points de convergence de ces trois modèles, nous considérons que le « système » GRH, que nous pouvons éventuellement repérer dans une PME, est le résultat d'une impulsion du propriétaire dirigeant, c'est-à-dire la traduction concrète d'une pratique de gestion qui découle de la conception que celui-ci de la GRH et de ses enjeux en ayant intériorisé l'influence de l'environnement ainsi que les caractéristiques organisationnelles de son entreprise. Dans cette ligne, l'articulation que propose Henri Mahé de Boislandelle nous paraît plus pertinente ; pour lequel « dans les PE et ME, la conception de la GRH repose essentiellement sur la vision du dirigeant », mais cette dernière « est elle-même affectée par deux grands types d'influences émanant parallèlement de l'environnement et de l'entreprise, et, en amont de celle-ci, par les caractéristiques personnelles du dirigeant ».

2. PROFILS DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS DES PME ALGERIENNES.

Tous les courants de recherche en PME s'accordent pour affirmer que la connaissance des caractéristiques de la Pme requiert la connaissance du profil de leur dirigeant. La littérature est abondante sur cette thématique, mais en Algérie cette question a très peu fait l'objet de recherche, encore moins d'enquêtes approfondies.

Les travaux ayant abordé la question du profil de propriétaire-dirigeant en Algérie démarrent d'une hypothèse implicite, celle qui postule que nous assistons (l'actuelle étape) vraisemblablement à une mutation / passage du modèle traditionnel/archaïque (représenté par l'ancienne génération d'entrepreneurs avant 1990) à un modèle dit moderniste-rationaliste, marqué par l'émergence d'un nouveau

type de dirigeants entrepreneurs, plus enclins à l'introduction d'outils modernes de management. Cette hypothèse a été évoquée, la première fois par A. Bouyacoub²³ comme idée, mais elle n'a jamais fait l'objet d'une démonstration par des recherches empiriques.

Un groupe de chercheurs²⁴ a eu le mérite d'aborder la question de la « figure de l'entrepreneur » algérien, reconnue hétérogène, en l'appuyant par un travail d'enquête sur le terrain. Nous présenterons deux chercheurs : le premier chercheur (Mohamed Madoui) aborde la question de la mutation du modèle du dirigeant et le second chercheur (Anne Gilet) formule une proposition de typologie d'entrepreneurs-dirigeants algériens. Il est question donc dans ce qui suit de rendre compte des résultats de ces recherches.

La première étude que nous évoquerons est celle qui a été présentée par Madoui²⁵ qui se propose d'analyser le comportement « socio-économique » de deux figures « idéale-typiques » : le père (le patriarche) et le fils (ou les fils, les égaux), en s'appuyant sur le postulat qui pose ou qui considère que la Pme algérienne est structurée autour de liens de sang (père, fils, cousins...) s'éloignant du modèle des pays développés (mari-Femme-enfant).

a. La première figure

Le père, s'apparente davantage à ce qu'il désigne par le terme de paterfamilias, et pour lequel l'entreprise (PME) n'est qu'un outil pour fournir du travail aux membres de la famille, des proches et membres de la communauté. Pour lui, (le père) les finalités sociales priment sur celles purement économiques (le profit). L'altruisme, le partage, la solidarité et la cohésion constituent les attributs fondamentaux et structurent le fonctionnement de l'entreprise. Cette analyse conteste donc la capacité du cadre méthodologique, issu de la théorie économique, à représenter la réalité des modes de gestion en œuvre dans ce type d'entreprise.

b. La deuxième figure

Le Fils, incarne la volonté de rupture du jeune prétendant à l'héritage, dont le comportement s'apparente à l'agent économique, tel que décrit par le modèle de la rationalité de « l'homo-economicus ». Les finalités économiques (rentabilité, croissance et développement de l'entreprise) se substituent à toutes autres considérations et constituent le fondement de son action. M Madoui soutient que l'Etat joue un rôle dans le processus de changement, à travers les dispositifs d'aide²⁶ visant à faire évoluer les pratiques de gestion et à améliorer le fonctionnement des entreprises (PME), et dont ont bénéficié les patrons de PME.

L'analyse de Madoui s'appuie sur une enquête²⁷ ayant touché une trentaine de Pme (Algérois et Kabylie) ainsi que sur une observation non participante, réalisée au sein d'une Pme de la région de Béjaia. La particularité de cette Pme est qu'elle est codirigée. Le père, représentant la figure du pater familias, s'appretant à une « passation de consigne », en vue d'une transmission de l'héritage, avec son fils, représentant l'agent rationnel²⁸. Une codirection marquée par des relations conflictuelles latentes (mais jamais déclarées) à l'endroit de la conduite des affaires au sein de la Pme familiale : Au comportement patrimonial du père s'oppose l'attitude entrepreneuriale emprunte de rationalité économique du fils.

La deuxième étude est celle d'Anne Gilet relative à la thématique des profils d'entrepreneurs-dirigeants et logiques en présence dans les Pme algériennes. Suite à

une enquête de terrain (2003), Anne Gillet ²⁹ a élaboré une typologie des profils d'entrepreneurs (algériens), constitué de cinq catégories : L'entrepreneur cadre, L'entrepreneur « migrant, L'entrepreneur « héritier », L'entrepreneur de « tradition entrepreneuriale, L'entrepreneur « ouvrier ». Les distinctions ont été opérées, principalement, à partir des trajectoires professionnelles et des motivations des entrepreneurs à créer leurs entreprises.

L'auteure (A. Gillet) considère deux traits communs partagés par l'ensemble des cinq figures d'entrepreneurs-dirigeants : d'une part, un attachement fort à la famille et au réseau social aussi bien dans la préparation de l'acte de création que dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise. D'autre part, les relations de travail (dirigeant-salariés) sont plus particulièrement marquées par la logique de « don » et de « contre-don » auxquelles s'ajoutent un sens particulier du travail et des qualités pour être entrepreneur-dirigeant. Il est ainsi possible de distinguer plusieurs logiques dites domestiques à l'acte de création ainsi qu'au mode de fonctionnement de la Pme algérienne.

Les résultats de l'enquête permettent de noter l'existence de deux dynamiques distinctes en matière d'entrepreneuriat. Une première, minoritaire, est constituée d'entrepreneurs récents qui tentent d'introduire des pratiques modernes-rationnelles dans leur gestion. Une deuxième, majoritaire, se contente de perpétuer une organisation du travail et un mode de fonctionnement imprégné des valeurs traditionnelles et privilégiant la dimension communautaire, caractérisant la dynamique socio-économique de la société algérienne. Il s'agit là d'un réel clivage entre deux types d'entrepreneurs, influencés par leurs profils et par « les espaces géographiques et sociaux d'exercice ».

Anne Gillet formule ici *une proposition* en affirmant qu'en perspective le mouvement « innovateur », représenté par les nouveaux entrepreneurs (minorité) constituera « une nouvelle dynamique synonyme d'évolution et de développement économique en Algérie, s'il réussit à intégrer et à imbriquer les fonctionnements sociaux traditionnelles nécessaires aux équilibres de la société algérienne »³⁰.

Ainsi, le profil de dirigeant de Pme constitue un facteur déterminant, c'est-à-dire explicatif, de plusieurs aspects caractérisant cette entreprise. Il est ainsi possible d'expliquer ou de corréler la diversité des statuts de Pme, de la forme de leur capital social, de leur forme d'organisation et de fonctionnement et de leurs pratiques de gestion au profil de dirigeant. Cela justifie largement l'intérêt suscité depuis plusieurs années, par cette question, parmi la communauté des chercheurs versée dans le champ de la PME³¹.

C'est de ce point de vue que nous considérons que les conclusions auxquelles ont abouti les analyses de M. Madoui et A. Gillet sont à même de fournir des éclairages sur les divers aspects caractérisant le fonctionnement de la Pme algérienne. Cet aspect peut être mobilisé pour expliquer et caractériser les pratiques de GRH.

3. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET DE LA METHODE D'ENQUETE

Le parc PME du département de Béjaia (250 Km à l'est d'Alger) est estimé à la fin du premier semestre 2011 à 17443 PME, dont l'écrasante majorité est constituée de TPE (93,31%) et de PE (5,64%). Les ME ne représentent que 1,04%. Le secteur

des industries agro-alimentaire compte 487 PME, représentant 3,63% de l'ensemble du parc PME de Béjaia et occupant un volume d'emplois de 2810. Sur les 487 PME on dénombre 421 TPE, 44 PE et 22 ME. C'est parmi ces 22 ME que nous avons prélevé notre échantillon.

3.1. : La méthode d'enquête

L'échantillon de départ était constitué de 13 PME appartenant au secteur des IAA dans le département de Béjaia et dont la taille, mesurée en effectifs, est située entre 50 et 250 personnes. La taille et le secteur d'activité constituent les variables de contrôle de l'échantillon. Le choix de la variable taille se justifie par les difficultés relatives aux repérages des pratiques de GRH dans les PME à moins de 50 personnes (Boislandelle, 1990). La seconde variable (le secteur d'activité) s'explique par le poids du secteur au niveau de la région qui a été érigée en pôle de compétitivité en agro-alimentaire³².

La constitution de l'échantillon a été opérée par convenance, mais avec 8 répondants sur les 13 unités sollicitées dans une population mère de 22 unités, la représentativité n'est pas un problème. Ce choix est de nature à limiter la généralisation des résultats de l'enquête. Au regard de l'état de la recherche relative aux pratiques de gestion au sein de la PME algérienne³³, il se justifie par l'objectif poursuivi qui est celui d'établir un bilan des pratiques de GRH au niveau des PME de l'agro-alimentaire et d'analyser l'influence des dirigeants dans le développement et le degré de formalisation des pratiques de GRH au sein des dites PME. En outre, notre choix se justifie par le souci de limiter le nombre des non-réponses aux questionnaires³⁴.

Le questionnaire est composé de trois parties : la première regroupe des questions visant à décrire le profil stratégique et organisationnel de la PME. La deuxième partie touche principalement le profil du dirigeant complété par celui de la main d'œuvre ainsi que le responsable des RH. La troisième partie regroupe les questions relatives à une dizaine de pratiques de GRH ; celles-ci renvoient aux domaines de GRH traditionnellement reconnus par les spécialistes qui sont la planification des RH, la définition des postes, le recrutement, l'évaluation du personnel, la rémunération, la formation (etc.).

Les deux premières parties du questionnaire sont représentatives des variables déterminantes du modèle. La troisième représente les variables à déterminer du modèle.

Le questionnaire contient des questions fermées et semi ouvertes dont les réponses sont classées selon l'échelle de Likert. Il a été administré en entrevue directe auprès du dirigeant et des personnes responsable du personnel.

3.2. : Quelques caractéristiques des PME de l'échantillon

Les PME de l'échantillon sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : présentation de l'échantillon

Raison sociale	activité	effectif	statut Juridique	année de création
Alma	production d'eau de source Naturelle et jus fruité	93	EURL	2007
Ckfleisch/GMF ³⁵ Grands Magasins Frigorifiques	Importation, conditionnement et distribution de viandes et dérivés	153	SARL	2001
Gyprolait	production diverses Glaces	26 permanents et 143 saisonniers	SARL	2001
Ramdy/djurdjura	conditionnement et Distribution de laits Et fromage		SARL	2001
Moulina Grani	transformation et distr- ibution de céréales (blé tendre et dur)	94	SARL	2000
Tchin lait/Candia*	production de lait UHT Et jus à base de lait	250	SARL	2000

***C'est une PME créée sur la base d'un contrat de franchise avec la firme Candia France*

Source : données de l'enquête 2010/2011.

3.3. Le profil organisationnel des PME et leurs environnements

Dans la majorité des PME le capital social a un caractère strictement familial. La forme juridique dominante est l'EURL ou la SARL. Il y a toujours une confusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui du patron et de la famille, à l'exception d'un seul cas celui d'une SARL créée dans le cadre d'un contrat de franchise (Candia- Tchin lait).

Si on devait prendre comme référence les trois catégories de PME définies dans le rapport du programme ED PME de mise à niveau³⁶, les huit PME, au-delà des différences qui les distinguent, font partie de la catégorie de PME en croissance du programme ED PME³⁷ et aucune d'entre elles ne peut être considérée comme compétitive.

Les sources de financement demeurent circonscrites dans le cercle de la famille et des amis. Les pratiques d'usure et d'autofinancement sont prédominantes. Il est ainsi noté une absence totale des banques dans l'effort de financement. Comme le souligne le directeur d'une PME (Alma) « *les banques publiques ne comprennent pas, ne suivent pas la dynamique de développement de alma* ».

A l'exception d'une PME (Candia), les autres entreprises de l'échantillon accusent de graves carences dans leur conduite des affaires par les propriétaires-dirigeants. Nous pouvons évoquer : le management stratégique ; la connaissance du marché ; l'état de la structure organisationnelle ; les RH ; la gestion financière ; la comptabilité ; le contrôle de gestion ; l'approvisionnement et l'organisation de la production, le management de la qualité des produits.

De par le caractère familial de la PME ainsi que l'origine du créateur, souvent ancien commerçant, ou cadre de l'entreprise publique, l'apprentissage de la

gestion s'est fait sur le tas ; ceci dénote le faible recours (ou non disponibilité selon le cas) aux diplômés de l'enseignement supérieur technique ou de gestion.

Il est noté l'absence d'une démarche projetant l'évolution des activités sur le moyen et le long terme. Les patrons ne se dotent pas de vision stratégique encore moins de projets de développement. Leurs comportements est plus réactif que proactif face aux évolutions du marché.

Relativement à l'état de l'environnement l'enquête révèle que les huit PME subissent certaines contraintes qui pèsent sur leur fonctionnement ; le poids de ces contraintes varie d'une PME à une autre. Nous pouvons résumer cet état de fait et le rapporter à quelques éléments clés :

- 1) L'action que mènent les institutions publiques (disons l'Etat) à l'endroit du secteur de la PME est emprunte de « culture entrepreneuriale publique », autant dire absence de culture entrepreneuriale, qui se traduit par une déficience en matière de concertation et plus significatif encore l'absence d'une stratégie de développement du secteur de la PME.
- 2) Un système bancaire, composé en majorité de banques publiques, inefficaces, rendant problématique le financement des besoins d'investissement et d'exploitation du secteur.
- 3) Faiblesse du marché local d'équipements ainsi que l'absence de stratégie d'appui à la qualité et à l'innovation
- 4) Système de formation continue quasiment inexistant ; une main d'œuvre avec un niveau de qualification limité, y compris l'encadrement, traduisant les carences et l'inadaptation des formations ainsi que le manque de formateurs qualifiés.
- 5) La dynamique d'ouverture et de libéralisation a mis à rude épreuve la capacité de résistance et d'adaptation des PME ; Ceci est venu s'ajouter au poids des pratiques anticoncurrentielles, l'inadaptation des règles de la concurrence et la prédominance de l'informel.

4. PROFILS DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS ET PRATIQUES DE GRH

4.1. Présentation des profils des propriétaires-dirigeants des PME

Les données de l'enquête font apparaître deux figures dominantes d'entrepreneurs-dirigeants : gérant-héritier et créateur-gérant³⁸. Le premier profil cité présente des similitudes avec le type dit « entrepreneur-héritier » de même que le second avec le type dit « entrepreneur de tradition entrepreneuriale » tels que définis par Gilet et Madoui dans leur typologie³⁹.

Les dirigeants de PME issu de « tradition entrepreneuriale » ont lancé leurs entreprises à un jeune âge. Cette création s'inscrit dans une longue tradition familiale dans l'expérience d'une activité commerciale. Citons à titre d'exemple les cas MOULINA GRANI, GIPROLAIT et CANDIA et ALMA. Chacun des dirigeants des PME citées avait un père voire un grand père qui avait exercé un métier, à titre d'entrepreneur ou d'ouvrier, proche de celui qu'exerce l'entreprise aujourd'hui. Les dirigeants de PME dit entrepreneur héritier, ont en commun soit le fait d'avoir hérité l'entreprise familiale. L'âge de ces entrepreneurs varie entre 40 et 50 ans. Ils ont reçu l'héritage (la PME familiale) il ya une quinzaine d'années⁴⁰. L'apprentissage du

métier et l'expérience professionnelle ont été acquises au sein même de la PME familiale.

Tableau 2 : profil des dirigeants des PME de l'échantillon

PME	Age	formation	statut	style de direction	vision
Ckfleisch/ GMF	45 ans	Expérience prof Ingénieur en biologie	gérante héritière	Autoritaire paternaliste Centralisé	prédominance du court terme
Gyprolait	46 ans	technicien en froid	Gérant- Créateur	Autoritaire paternaliste Quelques délégations	souci d'anticipation et projection à moyen terme
Moulina Grani	40ans	formation générale niveau secondaire	Créateur- Gérant	Autoritaire paternaliste centralisé	prédominance du court terme
Candia	55 ans	MBA en management	ancien entrepre neur, gérant	Autoritaire avec délégation Normée	vision à long terme planification
Alma	54 ans	longue expérience Dans les affaires	Créateur-gérant	délégation de la fonction Direction	vision à long terme
Ramdy/ djurdjura	55 ans	formation générale secondaire et professionnelle	Gérant- héritier	Autoritaire paternaliste centralisé	prédominance du court terme

Source : données de l'enquête 2010/2011

Les résultats de l'enquête comme le montre le tableau, révèlent l'existence de deux catégories de dirigeants : la première (50 %) où on retrouve des dirigeants ayant intégré une démarche d'anticipation de l'avenir. Une deuxième catégorie (50%) où des dirigeants se focalisent sur le court terme et la rentabilisation de leurs investissements. Il va sans dire que cette différenciation au niveau de vision va impacter de façon significative sur le mode de fonctionnement et les pratiques de GRH au niveau de ces PME.

Ce que nous venons de repérer correspond à la typologie classique de Marchesnay (1992) qui distingue deux catégories de dirigeant entrepreneur : CAP (croissance, autonomie et pérennité) et PIC (pérennité-indépendance financière-croissance). Le premier est en quête d'opportunité de croissance et il est preneur de risque. Le second est porté sur une gestion patrimoniale, il est soucieux de l'indépendance de son organisation. Il est caractérisé par une forte aversion au risque. Cette typologie a été aussi relevée par Wassila TABET et Abdeslam BENDIABDELLAH dans leurs enquêtes sur une vingtaine de TPE et PE en Algérie. Ces chercheurs distinguent le dirigeant à profil entrepreneurial et le dirigeant à profil conservateur⁴¹.

Si nous admettons l'influence déterminante du profil du dirigeant sur les pratiques de GRH, nous considérons aussi que le profil de la main d'œuvre, identifié à travers le niveau de qualification, et le profil des responsables RH, identifié à travers l'expérience antérieure acquise dans le domaine RH présentent un niveau d'influence sur ces pratiques.

4.2. Les pratiques de GRH au sein des PME

Nous présenterons dans ce qui suit les résultats de notre enquête centrés sur quelques pratiques de GRH. Nous noterons qu'au-delà de la diversité des pratiques de

GRH, qui traduisent la diversité des profils des PME, celles-ci sont fortement corrélées au profil et à la vision du dirigeant.

4.2.1. La planification des ressources humaines (PRH)

Cinq PME sur huit n'ont aucune pratique de planification des ressources humaines, le reste pratique une planification sur un horizon très court terme allant d'une à cinq semaines. Là où la PRH existe, elle s'opère sous le contrôle du dirigeant. Cet état de fait s'explique, pour certaines PME par la nature saisonnière de l'activité (Gyprolait) ou connaissant des fluctuations (CK fleisch/ GMF, Candia). Cette situation génère des dysfonctionnements et amène souvent les PME à faire par exemple des opérations de recrutement dans l'urgence. Il existe même un cas de carence grave qui se manifeste par l'inexistence d'un organigramme d'affectations des tâches au niveau des postes et des emplois. Un cas inverse (Alma) où la PRH s'opère par le recours au jugement des gestionnaires, à la programmation des productions, au taux de roulement du personnel, aux objectifs et politique de l'organisation, aux changements de l'organisation (mission, structure, technologie), à l'analyse budgétaire et au ratio de productivité. Les profils du dirigeant et du responsable des ressources humaines semblent des facteurs déterminants du niveau de développement et de formalisation de la PRH.

L'attitude des dirigeant de ces Pme semble indiquer qu'ils préfèrent parer aux urgences et d'être réactifs quand il s'agit de combler une lacune ou de satisfaire un besoin en ressources humaines ; aucune anticipation y compris de façon informelle n'est introduite, absence d'une mémoire interne et base de données sur les RH. C'est le même constat qui a été relevé par les consultants du Programme EDPME visant la mise à niveau des PME algérienne indiquant que les décisions relatives à la GRH « sont souvent intuitives et peu analytiques »⁴²

Nous pensons que la faiblesse de la PRH découle de l'état d'esprit et de la conception des dirigeants de PME qui considèrent que ce qui est prioritaire c'est de produire et de vendre : « faire en sorte que la machine tourne et continue de tourner quelle que soit la manière ». Ce constat rejoint les conclusions établies par A. Ait HEDA et S. MEKKAOUI (2009)⁴³, qui notaient, dans une enquête menée auprès des Pme appartenant au secteur de l'agro-alimentaire au Maroc, que « la représentation des dirigeants du travail est dominée par la dimension quantitative du travail ». Pour ces deux chercheurs le facteur explicatif réside dans la perception des dirigeants, ces derniers « ont une représentation de l'entreprise comme un mécanisme de production sans la prise en compte du rôle de l'organisation et de l'importance des compétences ».

La ressource humaine n'est ici qu'une variable d'ajustement. Le problème est que l'ajustement s'effectue de façon aléatoire (c'est ce qui s'appelle parer aux urgences) et il est souvent de nature à générer de graves déséquilibres entre les besoins et les ressources en Hommes sur le plan quantitatif et surtout qualitatif. En outre, l'absence de mémoire organisée est une illustration de cette conception réductrice de la ressource humaine. Rares sont les PME qui disposent de données statistiques fiables y compris sur des aspects élémentaires tels que le chiffre des effectifs, leur répartition par section de travail, leur évolution, leurs qualifications, leurs taux de roulement et de rotation, les phénomènes d'absence ou de démission, etc. Le plus difficile est que ces PME sont loin de mesurer l'impact de cette

« désorganisation » des ressources humaines sur l'efficacité et l'efficacité de leur organisation.

4.2.2. Analyse et définition des postes (DP)

Six PME sur huit ne disposent pas de fiches descriptives des postes et emplois, une PME (Alma) dispose de définitions de postes mais non écrites. Cette entreprise commence à établir la nomenclature des postes et leurs définitions ; celle-ci n'est que sommaire. Le dernier cas (Candia) dispose de fiches descriptives écrites de l'ensemble des postes et emplois. Le cas particulier de cette PME qui est une franchise a été aussi favorisé par la certification ISO 9001 version 2000 (chapitre 06) acquise juin 2006. Un cas de PME parmi les six évoquées (CKfleisch/GMF) où il y a eu un travail de descriptions de postes et d'élaboration de fiches de fonction par les consultants dans le cadre de la mise à niveau du programme Euro-développement⁴⁴. Les fiches n'ont pas connu une exploitation. Notons que six PME sur huit ne recourent à aucune technique formalisée de description des tâches et souvent les descriptions des tâches obtenues sont sommaires.

Au-delà du caractère informel dominant de cette pratique, les dirigeants de la majorité des huit PME affichent une réticence voire une attitude indifférente à l'égard de la description des postes, de leur utilisation et de leur formalisation. La plupart du temps la description s'opère sur les lieux de travail, au pied de la machine comme nous l'avons noté précédemment : les responsables désignés procèdent à l'explication des tâches, leur démonstration et leur apprentissage par l'exemple des opérations à effectuer. Nous pouvons illustrer cette attitude par un cas, que nous qualifions « d'extrême », d'une propriétaire-dirigeante (une Gérante) dont l'entreprise était engagée, dans un premier temps avant son retrait, dans un processus de mise à niveau et qui a bénéficié de l'expertise⁴⁵ (note : consultants d'Euro-Développement/PME) en matière de description des emplois et qui a choisi après son retrait de « ranger au placard » des dizaines de fiches de postes élaborées par les experts-consultants du programme ; ces fiches concernaient la totalité des métiers exercés par cette PME. Au-delà de ce cas, la lecture que nous pouvons formuler est celle qui lie la faiblesse de la pratique de description des emplois au manque de ressources en termes de compétences par rapport aux exigences de la dite pratique, sans parler du coût à supporter et du temps à consacrer souvent très élevés. C'est ce qui explique le choix que nous pouvons caractériser de « pragmatique » des dirigeants de ces PME. Ceux-ci sont motivés par la recherche de l'économie de temps et de ressources financières ; ils sont convaincus que ce qui prioritaire consiste dans le contrôle de l'exécution des tâches, par les responsables opérationnels. L'argument ultime étant que l'exécution des tâches au niveau des postes ne requiert pas un haut degré de technicité, le contrôle de l'exécution est favorisé par l'effet de la proximité⁴⁶.

4.3.3 : Le recrutement, sélection et accueil

Six PME sur huit n'ont aucune politique de recrutement, de sélection et d'accueil des RH ; elle est non écrite pour la septième (Alma) et écrites pour la huitième (Candia). Un responsable RH (Moulina Grani) affirme « *le recrutement est strictement une « chasse gardée » du propriétaire gérant* ». Il continue « *on s'occupe de la logistique, de l'expertise, mais la décision revient au gérant* ». Un autre responsable le justifie par l'existence de contraintes budgétaires (Alma).

En matière de recrutement, la totalité des PME recourent au bureau de main d'œuvre ; ceci découle d'une contrainte légale. Notons que le recours aux sources externes telles les universités, les agences de placement privé, revues spécialisées et journaux est quasiment inexistant. Ce qui est expliqué par le poids du coût financier. Plus de 50% des l'échantillon recourent soit aux recommandations personnelles soit aux recommandations des membres de la famille.

En matière de sélection, à l'exception de deux PME (Candia, Alma), aucune ne recoure à un questionnaire de recrutement. Six PME sur huit procèdent à la vérification du niveau minimum d'expérience et à l'analyse des CV. Sept sur huit ne font pas référence à des tâches formalisées dans le processus de recrutement. Aucune PME ne recoure à des consultants externes. Six sur huit ne réalisent pas un examen écrit des connaissances ni un test de personnalité. Enfin l'accueil est réduit à la période de probation. Il arrive souvent que ce soit la gérante qui s'ingère dans l'action d'accueil et d'intégration de la nouvelle recrue, y compris d'agent d'exécution (CKfleisch/ GMF).

En tous les cas les dirigeants des huit PME de l'échantillon ne semblent pas comprendre l'importance d'une démarche formelle à l'endroit du marché du travail et du bassin d'emploi géographiquement immédiat ou plus élargi pour attirer les profils recherchés. Ceci découle peut-être du fait qu'ils (la majorité des dirigeants) considèrent que les niveaux de qualifications et des aptitudes requises pour assurer le fonctionnement des différents postes et emplois de leur entreprise ne sont pas trop élevés. C'est ce qui explique que la procédure de recrutement soit limitée au « strict minimum », à l'exception du recours (obligatoire) aux organismes fournisseurs de main-d'œuvre. C'est à juste titre que Amina Kadri Messaid note, en conclusion à son travail menée dans trois TPE et PE appartenant au secteur des industries, « que les dirigeants ne raisonnent pas en termes de compétences sous prétexte que le niveau général de formation des ouvriers est faible et que l'environnement social n'est pas favorable au développement de l'initiative dans le travail »⁴⁷.

4.4.4 : La rémunération

Dans la quasi-totalité (Sept sur huit) des PME de l'échantillon, la rémunération relève du domaine exclusif du dirigeant. On note la quasi-inexistence de règles formelles touchant les éléments constitutifs de la rémunération. La fixation de plusieurs éléments de la rémunération découle du cadre législatif à l'exemple du salaire minimum, des heures supplémentaires, du panier, de transport et des remboursements des frais de mission (etc.).

Sept PME sur huit n'ont pas effectué une évaluation des postes et ne disposent pas d'une classification professionnelle. Une seule PME (Candia) dispose d'une grille de salaire et autre (Alma) dont la grille est en projet d'élaboration. Un régime d'incitation existe (pour une partie de l'effectif) dans 50% des cas, sous la forme de primes d'encouragement ; mais aucune référence au mérite et à la performance. La négociation des niveaux de salaires a un caractère strictement individuel. Enfin il n'existe pas de règles formelles fixant l'augmentation des salaires. Cependant, la plupart des PME de l'échantillon pratiquent de façon informelle une politique de haut salaires, visant l'objectif de fidélisation, et qui touche un nombre réduit du personnel disposant de compétences techniques.

Il nous faut noter enfin la persistance des problèmes liés à l'équité parfois graves qui peuvent générer le phénomène d'insatisfaction et qui débouche sur des départs. Citons le cas d'une PME (Ckfleicsh/GMF) où le représentant commercial a démissionné en raison d'une promesse non tenue (augmentation salaire).

4.5.5 : La formation

Dans 50% des cas de l'échantillon, c'est le dirigeant qui assume la responsabilité de la mise en œuvre du plan de formation. Dans le reste des PME ce sont les responsables RH. Cependant l'aspect lié au budget annuel alloué à la formation relève exclusivement des prérogatives du dirigeant. Il faut noter que, dans cinq PME sur huit, le niveau de formation est estimé par les responsables RH comme très insuffisant, dans une PME insuffisant et deux PME modérément insuffisant. Dans la totalité des PME, les responsables RH reconnaissent l'existence de problèmes liés à la pratique de formation. Trois PME sur huit fixent des objectifs à la politique de formation (Alma, Candia, Gyprolait). Par contre, une seule PME sur huit définit les critères en matière d'éligibilité à la formation. Rares sont les entreprises qui définissent des règles formelles en matière de formation, exemple fiche d'identification des besoins, plan de formation, tableaux de bord des budgets alloués et les fiches d'évaluation de l'effort formation.

Deux faits significatifs. Le premier : certaines PME (Gyprolait, Alma) et en dépit de l'absence d'outils et de règles formelles développent une politique de formation, celle-ci est centrée particulièrement sur les collaborateurs occupant des postes sensibles à l'exemple des postes opérationnels et particulièrement la production. Le deuxième concerne l'existence d'incohérence et des carences graves. Citons deux exemples illustratifs : le premier, le chef du personnel ayant bénéficié d'une formation⁴⁸ sans aucune fixation d'objectifs précis à cette action et à l'issue de la formation aucune évaluation n'a été effectuée pour apprécier le transfert des compétences acquises. Le responsable RH ayant bénéficié de la formation a reconnu que cette action était dans l'esprit du dirigeant une gratification indirecte. Le deuxième exemple concerne une action de formation dont a bénéficié un responsable de la production ayant séjourné, pendant deux mois dans une entreprise française de charcuterie. Cette action n'a pas fait l'objet de restitution pour évaluer les transferts ; au retour du bénéficiaire de la formation cette action n'a pas fait l'objet de communication et plus grave a débouché sur un sentiment de frustration de n'avoir rien appris.

4.6.6 : La gestion des carrières

Notons d'abord que six PME sur huit ne disposent d'aucune politique de gestion des carrières. Dans une PME, elle est non écrite et elle est écrite dans une autre. La responsabilité de la gestion de cette pratique revient au dirigeant dans six cas. Les deux autres cas reviennent respectivement au responsable hiérarchique et au responsable RH. Sept PME sur huit n'ont recouru à aucune méthode formalisée. Les critères rendement et potentiel ne sont retenus dans la gestion des carrières que dans un seul cas (Candia). Le recours au consulting de carrière est totalement absent. Par ailleurs et concernant les finalités assignées à cette gestion, on notera que le développement individuel concerne deux PME seulement (Candia et Alma). De même en ce qui concerne la répartition des compétences. Quant à la finalité relative à la conservation des meilleurs salariés, celle-ci est retenue dans trois cas sur huit. Enfin,

la relève de gestion est retenue uniquement dans deux cas de PME. La gestion des carrières comme démarche visant la valorisation et la conservation des RH semble une activité marginale, le peu d'actions entreprises sont opérées de façon informelle et ne sont pas outillées ; nous pouvons ainsi comprendre les propos d'un responsable RH d'une PME (Ckfleisch/GMF) qui reconnaît ne pas comprendre la logique de la propriétaire dirigeante en la matière. Il est vrai que la gestion des carrières peut être limitée par des facteurs objectifs tels que la faiblesse du niveau de qualification et les possibilités d'évolution par le fait de filières professionnelles raccourcies.

CONCLUSION

Le profil type du dirigeant, le contenu et le niveau de développement de la GRH de la moyenne entreprise algérienne, en occurrence les Pme de notre échantillon, correspondent à la description que donne Henri Mahé de Boislandelle de la petite entreprise. En effet, ce dernier parle d'une fonction « largement dominée par des tâches d'administration » et où « on observe toujours une prédominance du dirigeant qui prend en charge les politiques de personnel »⁴⁹ même si celui-ci consent à consulter ou déléguer certaines tâches aux responsable du personnel.

L'analyse des résultats de l'enquête montre que la diversité des profils des dirigeants peut expliquer la diversité des pratiques de GRH vues en termes de niveau de développement et de degré de formalisation. Trois PME présentent un modèle de GRH « ambitieuse ». Ce sont les dirigeants qui développent une vision de l'avenir qui favorisent l'émergence d'une GRH ambitieuse. La deuxième catégorie de dirigeants dont la vision peut être considérée comme limitée, ne semble pas avoir saisi l'enjeu de la RH. Ils semblent avoir fait une option d'une GRH « passive », autoritaire et paternaliste.

Les résultats qui diffèrent d'une entreprise à une autre (en dépit de leurs similitudes) indiquent bien que le facteur-déterminant, personnalité et expérience du propriétaire-dirigeant, présente un degré d'influence pour le moins avéré.

Plus concrètement nous ne retiendrons que deux pme (Alma et Candia, en notant que la GRH dans cette dernière est mieux structurée) qui se distinguent par des pratiques de GRH plus « évoluées » que les six autres, car mieux outillées en termes de normes et procédures formalisées. Cet état de fait s'explique par le profil des propriétaires-dirigeants de ces deux pme. Dans le premier cas (Alma), une longue expérience dans les affaires amène le propriétaire-dirigeant à fixer le choix de se contenter de ses attributions de « Gérant » et à déléguer la fonction de direction (cas très rare à notre connaissance) à un dirigeant professionnel et qui compte parmi l'encadrement un responsable du personnel diplômé dans le domaine de la GRH. Dans le deuxième cas, le profil de formation (MBA en management), exceptionnel parmi les huit pme de l'échantillon, explique la large déléation des responsabilités en matière de GRH. Ajoutons à cela la vision portée sur le long terme de ces deux propriétaires dirigeants.

Les propriétaires-dirigeants des six autres pme présentent un profil plus « modeste », avec un faible niveau de compétences managériales ; leur vision reste confinée dans le court terme. Cela à notre sens constitue le premier facteur explicatif du caractère retardataire de la GRH dans les dites pme. Ultime précision : les deux propriétaires-dirigeants évoqués ci-dessus (Alma, Candia) font partie de la catégorie dites des

« créateurs-gérants » et sont les seuls à présenter un niveau de formation et/ou d'expérience élevé.

Références

- ¹ : Accompagnant la dynamique de modernisation (que soit dans le cadre de la mise à niveau ou l'introduction de management)
- ² : Paturel R., (1997), « Pratique du management stratégique », Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble
- ³ : Filion, L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- ⁴ : Voir la synthèse de Bruno Fabi et Denis Garand (1997), « la gestion des ressources humaines en PME », dans P.A. Julien et al. (éd.), *Les PME : bilan et perspectives*, 2^{ème} édition, Québec, Presses Inter Universitaires et paris, Economica, p 255-303.
- ⁵ : Bayad et Nebenhaus (1998) « Recherche sur la GRH en PME: proposition en vue d'un modèle théorique », in 5^{ème} congrès de l'AGRH, 1994 ?/. Ce papier a été publié sous forme d'article dans la RIPME.
- ⁷ : Bayad M. et D. Nebenhaus (1994), « Recherche sur la GRH en Pme : proposition en vue d'un modèle théorique », in 5^{ème} congrès de l'AGRH, 1994. Précisons que ce papier a été publié sous forme d'article « contribution à un modèle pyramidal de la GRH en PME, dans la RIPME, volume 11, n°2-3, 1998.
- ⁸ : Bayad M. et D. Nebenhaus (1994), op cit, p 236.
- ⁹ : voir Satish P. Deshpande and Damodar Y. Golhar (1994), "HRM practices in large and small manufacturing firms : a comparative study", journal of small business management.
- ¹⁰ : Ce concept a été développé par D'Amboise et Bouchard, 1990 ; Filion, 1991 et Cossette, 1993.
- ¹¹ : Bayad M. et D. Nebenhaus (1994), op cit, page 239.
- ¹² : Fabi. B, Garand. D. J et N. Petterssen. (1991), « fondements conceptuels des pratiques de GRH en Pme : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel », pp [324-334], 2^{ème} congrès de l'AGRH, Gercy.
- ¹³ : Fabi. B, Garand. D. J et N. Petterssen. (1991), op cit, p 325.
- ¹⁴ : Fabi. B, Garand. D. J et Petterssen. N (1999) « fondements conceptuels des pratiques de GRH en Pme : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel », pp [324-334], 2^{ème} congrès de l'AGRH, 1991, Gercy, p 328.
- ¹⁵ : Fabi, B., Garand, D.J. et N, Pettersen (1995), op cit, p 330.
- ¹⁶ : Le concept de vision entrepreneuriale est issu du champ de la recherche portant sur l'entrepreneuriat)
- ¹⁷ : Cette idée a été formulée par H.MAHE DE BOISLANDELLE, 1988.
- ¹⁸ : Fabi, B., Garand, D.J. et N, Pettersen, (1995), op cit, p 328.
- ¹⁹ : DJ. Garand, (1999), « Diagnostic théorique et empirique des pratiques de gestion des Ressources Humaines (GRH) : un bilan approfondi des difficultés et besoins de PME de production horticole (thèse, p 36).
- ²⁰ : Mahé De Boislandelle, (1998), « GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation », in revue internationale de la PME, volume 11, n° 2-3, p 12.
- ²¹ : Le système ici est entendu au sens de structures et activités dédiées à la GRH
- ²² : Garand DJ, (1999), op cit, p 41.
- ²³ : Bouyacoub A., (1997), « l'entreprise publique et l'économie de marché » in revue du CREAD, n° 39, 1^{er} trimestre, pp 23-34.
- ²⁴ : Nous citons particulièrement Anne Gilet et Mohamed Madoui.
- ²⁵ : Madoui M. () « entre logique patrimoniales du pater familiais et logiques entrepreneuriales de l'homo- économicus : le père, le fils et l'organisation du travail dans les Pme algériennes » pp 241-257.
- ²⁶ : Citons particulièrement les programmes de mise à niveau commencés en 2000.
- ²⁷ : Un exposé succinct de cette enquête est inséré dans l'article « crise et mutations du modèle de développement algérien », in revue « travail et emploi », n° 101 janvier-mars, 2005, p 80.
- ²⁸ : Titulaire du BTS dans le métier exercé au niveau de la Pme familiale (fabrication d'équipements frigorifiques).

²⁹ : Gillet A. (2004), « Les entrepreneurs algériens : un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique » [pp 127-140], L'Harmattan. (Le même article remanié légèrement a été publié conjointement par Madoui et Gillet dans « travail et emploi » N° 101, Janvier-Mars 2005

³⁰ : Ibid p 137

³¹ : voir les travaux de Paradas A. et Marion P., (1998), « Types de dirigeants et styles de GRH : cas des petites entreprises de l'industrie agroalimentaire », 4^{ème} Congrès international francophone de la PME.

³² : Comme prévu dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle et dans le nouveau Schéma d'aménagement du territoire (2005-2025), cf. " la mise en œuvre du schéma d'aménagement du territoire SNAT (2025)", document de synthèse, Ministère de l'Aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme, Février 2008.

³⁴ : La difficulté de mener des enquêtes au niveau des PME privées qui cultivent la culture du secret.

³⁵ : Notons que GMF CK-F appartenait à l'origine à un entrepreneur (alma), qui en association avec un partenaire allemand avait créé les deux entreprises ; celles-ci ont été rachetées par le groupe Batouche partenaire du groupe Danone.

³⁶ : A savoir : compétitives, en croissance et en situation de survie.

³⁷ : Programme européen de mise à niveau des PME

³⁸ : Ces deux types de figures de propriétaires –dirigeant correspondent à la typologie établie par Anne Gilet et Mohamed Madoui, 2005.

³⁹ : A. Gillet : « Les entrepreneurs algériens : un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique » [pp 127-140], L'Harmattan, 2004. (Le même article remanié légèrement a été publié conjointement par Madoui et Gillet dans « travail et emploi » N° 101, Janvier-Mars 2005

⁴⁰ : L'enquête date de 2002-2003.

⁴¹ : Wassila TABET et Abdeslam BENDIABDELLAH, (2010), « quelle GRH dans la TPE algérienne ? », in colloque « GRH, Pme et entrepreneuriat : regards croisés » Avril, Montpellier, France.

⁴² : LAMIRI Abdelhak, (2010), « Mise à niveau et GRH : expériences des PME/PMI algériennes », in La PME algérienne et les Défis de l'internationalisation, S/D André Joyal, Mohamed SADEG et Olivier TORRES, édition l'Harmattan, pp 111-116.

⁴³ : A. Ait HEDA et S. MEKKAOUI (2009), « le rôle de la perception des dirigeants dans l'évolution des PME : les démarches qualité comme épreuves. Une étude de cas dans les PME agro-alimentaires marocaines de la région du Sous Massa Draâ, 11 journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai, INRPME, trois rivières Canada, pp 8et9.

⁴⁴ : Cette PME a décidé de se retirer du programme de mise à niveau

⁴⁵ : il s'agit des consultants des programmes d'Euro-Développement/PME.

⁴⁶ : Olivier TORRES, (1999), « Les PME », édition DOMINOS, Flammarion, France.

⁴⁷ Amina Kadri MESSAID, (2007) « Logiques de GRH chez les dirigeants des PME », in PME, emplois et relations sociales (France –Maghreb), édition l'harmattan, p 235.

⁴⁸ : Pour l'obtention du diplôme de DESS GRH.

⁴⁹ : Henri Mahé de Boislandelle , (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME* , édition Economica, 2ème édition, pp-33-34