

**La GRH dans les PME algériennes : rôle du dirigeant.
Cas des PME du secteur des industries agro-alimentaires de Béjaia.**

ARABI Mohamed ¹
arabmoh@yahoo.fr

Université de Béjaia (Algérie)

Résumé : Les performances des PME algériennes sont loin d'être satisfaisantes. La quasi-totalité des PME algériennes n'est pas dotée de stratégie de croissance, encore moins de stratégie d'internationalisation. Un des facteurs explicatifs de ces contre-performances réside dans la faiblesse des pratiques managériales des dirigeants de PME.

La question que nous aborderons dans cet article, 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.

Mots-clés : PME algériennes- Stratégie de croissance – stratégie d'internationalisation – Dirigeants de PME – GRH dans les PME.

**HRM in Algerian SMEs : The role of managers
Case of SMEs in the agro-food industries Bejaia.**

Abstract: The Performance of Algerian SMEs are far from satisfactory. Almost all Algerian SMEs are not with equipped with a growth strategy, and let alone an internationalization strategy. One of the factors explaining these cons-performance lies in the weakness of managerial practices of SME.

The question we address in this article, is that related to HRM practices, dominant, implemented in the Algerian SMEs then see which importance are given by SME managers to HRM. Based on empirical observations, we try to see if the lines of force may be generated to characterize the different behaviors highlighted.

Keywords: Algerian SMEs – Growth strategy - internationalization strategy - Leaders SMEs - HRM in SMEs

Introduction

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. C'est par rapport à ce constat que nous considérons que l'économie algérienne est à la croisée des chemins, dans le sens où les pouvoirs publics sont amenés à arrêter des choix qui recèlent des enjeux de grande importance à l'endroit de la PME. En effet, et à l'instar des autres économies, y compris des pays industrialisés, qui considèrent la PME comme une réelle opportunité et un véritable levier de création de richesses et d'emplois, participant ainsi à la compétitivité et à la performance d'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.

Les performances des PME algériennes sont loin d'être satisfaisantes. La quasi-totalité des PME algériennes n'est pas dotée de stratégie de croissance, encore moins de stratégie d'internationalisation. Si le taux de croissance du parc de PME est important il faut cependant relativiser et insister sur le fait que le phénomène de mortalité est un fait avéré même si les statistiques fiables en font défaut

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.

¹ARABI Mohamed est enseignant à la faculté des sciences Economiques, commerciales et Sciences de Gestion, de l'université A MIRA de Béjaia et est membre du Laboratoire : Economie et développement

poverty changes with respect to growth and redistribution effect, it might be misleading to assume that it is easier to reduce income inequality by certain percentage, as it is to achieve economic growth (Deiningner and Squire, 1998).

The possibilities for future research are many for this methodology. One of such is the poverty decomposition analysis when the poverty line changes. In this case, the mean income, inequality and poverty line are treated as three separate factors in determining poverty changes. The procedure considers the marginal effect on poverty of varying one factor between initial and final period, and then compute the average of the marginal effect over all possible ways in which each of the three factors are interchanged in sequence from the base period (Shorrocks and Kolenikov, 2005).

VI. References

1. **Azevedo, Joao Pedro, Viviane Sanfelice and Minh Cong Nguyen (2012)**, Shapley Decomposition by Components of a Welfare Measure. World Bank
2. **Barros, Ricardo Paes de. Carvalho, Mirela de. Franco, Samuel. Mendoça, Rosane (2006)**. Uma Análise das Principais Causas da Queda Recente na Desigualdade de Renda Brasileira. In: *Revista Econômica. Volume 8, número 1, p.117-147*. Univers deral Fluminense. Rio de Janeiro.
3. **Baye, F.M. (2006)**. Growth, Redistribution and Poverty Changes in Cameroon: A Shapley Decomposition Analysis. *Journal of African Economies*, 15(4), 543-570.
4. **Cowell, F. and Kuga, K. (1981)**. Additivity and the entropy concept: an axiomatic approach to inequality measurement. *Journal of Economic Theory*, vol. 25, pp131-43.
5. **Datt, G., and M. Ravallion (1992)**. Growth and Redistribution Components of Changes in Poverty Measures: A Decomposition with Applications to Brazil and India in the 1980s. *Journal of Development Economics*, 38, 275-295.
6. **Deiningner, K. and L. Squire (1998)**. New Ways of Looking at Old Issues: Inequality and Growth. *Journal of Development Economics* 57, 259-287.
7. **Essama-Nssah, B. (2012)**. Identification of Sources of Variation in Poverty Outcomes. World Bank Policy Research Working Papers, No. 5954.
8. **Ferreira Francisco H.G. (2010)**. Distributions in Motion: Economic Growth, Inequality and Poverty Dynamics. World Bank Policy Research Working Paper No. 5424. The World Bank, Washington, D.C.
9. **Fortin Nicole, Lemieux Thomas and Firpo Sergio. (2011)**. *Decomposition Methods in Economics*. In: Ashenfelter Orley and Card David (eds) *Handbook of Labor Economics*, Vol. 4A, pp.1-102. Northolland, Amsterdam.
10. **Foster, J., Greer, J. and E. Thorbecke (1984)**. A Class of Decomposable Poverty Measures. *Econometrica*, 52, 761-765.
11. **Kakwani, N. (1997)**. On Measuring Growth and Inequality Components of Poverty with Application to Thailand. *Discussion Paper, School of Economics, The University of New SouthWales, Australia*.
12. **Kakwani, N., S. Khandker, and H. Son (2003)**. Poverty Equivalent Growth Rate: with Applications to Korea and Thailand. *Tech. rep., Economic Commission for Africa*.
13. **Kutznets, S. (1955)**. Economic Growth and Income Inequality. *American Economic Review*, 45, 1-28.
14. **Shapley, L. (1953)**. *A Value for n-Person Games*. in H.W Kuhn and A. W. Tucker (eds), *Contributions to the Theory of Games*, Vol.2, Princeton University Press.
15. **Shorrocks, A. F., and S. Kolenikov (2005)**. Poverty Trends in Russia during the Transition. Mimeo, Wider and University of North Carolina.
16. **Shorrocks, A. P. (1999)**. Decomposition Procedure for Distributional Analysis: A United Framework Based on the Shapley Value. Mimeo: Department of Economics, University of Essex.

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. 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.

Dans cette contribution nous nous focaliserons sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des PME, qui est un thème peu abordé dans la littérature d'intention scientifique, comme Bouyacoub (1996) l'a déjà fait remarquer.¹

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.

Notre hypothèse sera d'affirmer que l'introduction de nouvelles pratiques de GRH et leur développement sera fondamentalement marquée par, d'une part « 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 et de la vision du propriétaire dirigeant et, d'autre part, par la pression qu'exerce la contrainte légale (l'environnement juridique).

La méthodologie adoptée est s'appuie sur des entretiens approfondis, d'une durée moyenne de huit heures par répondant, menés auprès des propriétaires dirigeants et/ou des responsables des ressources humaines.

Cette démarche méthodologique vise à éclairer les conditions et le contexte dans lequel se meuvent les acteurs (dirigeants et responsables) de la RH. Elle consiste en une étude empirique, menée auprès d'un échantillon de huit PME du secteur des industries agro-alimentaire.

Ainsi, le contenu de cette étude s'attèlera 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 la démarche méthodologique de l'enquête (section 3) et les résultats de l'enquête (section 4).

I. Revue de la littérature : cadre théorique de la recherche

Les pratiques de GRH en contexte Pme ont fait l'objet de recherche 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 PME³. C'est à partir du milieu des années 80 avec les travaux pionniers de Mahé Boislandel 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 proposé 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.

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 :Selon Ahmed Bouyacoub « Présenter les caractéristiques de la GRH dans les PME dans une économie en pleine transformation comme celle de l'Algérie relève d'une gageure car le fonctionnement des PME, en général, est encore très mal connu, car peu étudié ».

² Accompagnant la dynamique de modernisation (par « la mise à niveau » dans le cadre des programmes d'ED-PME ou de façon autonome)

³ : 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, quebec, Presses Inter Universitaires et paris, Economica, p 255-303.

I.1. Le modèle pyramidal de Bayad et Nebenhaus¹ : 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. 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. Le modèle pyramidal insiste sur le rôle de la vision du dirigeant situé au sommet de la pyramide et des interactions du trinôme stratégie-organisation / Structure-GRH ; cette dernière constitue la base de la pyramide. L'intérêt du cadre d'analyse que propose le modèle pyramidal réside dans l'importance accordée au rôle du dirigeant, et donc de sa vision, comme facteur déterminant et explicatif du niveau de développement et de formalisation des pratiques de GRH en milieu Pme. Nous emprunterons à ces deux chercheurs cette idée, d'où l'importance de rendre compte dans notre étude des profils de dirigeants pour établir le lien avec les pratiques de GRH en vigueur. De notre point de vue le cadre d'analyse que propose le modèle pyramidal mérite une remarque critique. Celle-ci est liée au fait que le modèle pyramidal opère en ramenant « tout » au profil du dirigeant et à sa vision. Il y a en effet un risque de tomber dans un « déterminisme unilatéral » qui tenterait d'expliquer l'état des pratiques de GRH dans les Pme par un seul facteur-déterminant ; d'autres facteurs ne sont pas reconnus en tant que variables totalement indépendantes (car intégrées dans la vision du dirigeant), diminuant ainsi l'importance de l'influence de l'environnement comme exemple parmi d'autres.

I.2. Le modèle contingentiel de Fabi. B, Garand. D. J et Petterssen.N

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 »².

I.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 posteriori 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 acteurs³ à l'image du responsable fonctionnel (rôle d'élaboration des actions RH),

¹ 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.

² : 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.

³ : 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.

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 a priori à une position à postériori ; il en découle un système¹ de GRH adopté, qui est le résultat de toutes ces interactions.

Au-delà des points de convergence de ces trois modèles que nous adoptons, 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 a 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 MAHE 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 ».

II. La PME algérienne : quelques données

Notons d'abord qu'à l'instar d'autres pays l'Algérie porte un intérêt grandissant au développement du secteur de la Pme. En décembre 2001 déjà une loi² dédiée spécifiquement à la promotion de la Pme a été promulguée. Une définition³ a été retenue, articulée autour de trois critères, dans le cadre de cette loi stipulant que la Pme est définie comme étant une entreprise employant 01 à 250 personnes dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 02 milliards de dinars ou dont le bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte le critère d'indépendance⁴. Cette définition retient les trois sous-ensembles en vigueur dans la plupart des pays, c'est-à-dire TPE, PE, ME⁵, dont les tailles mesurées en effectif varient respectivement de 01 à 09 personnes, de 10 à 49 personnes et de 50 à 250 personnes.

II.1. Aspects économiques

A partir de l'année 1990 le nombre de PME créées est sans commune mesure avec la période antérieure. Il a été noté que 60% des PME existantes en 2000 ont été créées à partir de 1994 et le tiers (1/3) de ce parc a été constitué durant les trois dernières années (Bouyacoub, 2004). Avant 1990, le rythme de croissance du parc de PME est très « timide », puisqu'il se situe en dessous de 1000 par an. Il atteint 3000 en 1993, plus de 5000 en 1994 et 10000 en 1999 (Bouyacoub, 2004). Le parc PME en Algérie a atteint à la fin du premier semestre 2011 le nombre de 642913 PME⁶ ; ce chiffre était de 607297 au premier semestre 2010. Nous enregistrons donc une progression de 5,86%. Notons que la proportion des TPE en 2011 est de 96%. Le volume de l'emploi s'élève au premier semestre 2011 à 1 676 196 y compris employeurs avec une prédominance du BTPH avec 133 969 PME alors que les industries enregistrent 62860 PME.

¹ : Le système ici est entendu au sens de structures et activités dédiées à la GRH

² : La loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise (PME)

³ Article 4 de la loi N° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise (PME)

⁴ Il s'agit en somme de la définition issue de la convention de Bologne

⁵ Très Petite Entreprise, Petite Entreprise, Moyenne Entreprise

⁶ : Bulletin De la Pme, publié par le Ministère de la planification et la promotion des investissements

Du côté des pouvoirs publics, les mesures initiées visent à préparer et à adapter les PME aux défis du nouveau contexte, celles-ci sont appelées à améliorer leur compétitivité. Il faut noter une évolution qualitative dans les politiques de développement car les PME sont considérées désormais comme « l'un des gisements de création de richesses et d'emplois et des plus porteurs d'espoir pour la concrétisation des aspirations économiques et sociales de l'Algérie »¹. Parmi les exigences auxquelles les PME se doivent de répondre, les concepteurs des mesures de soutien insistent beaucoup sur l'exigence de développement des ressources humaines.

II.2.Aspects sociaux

Certains chercheurs (Bouyacoub, 1996 ; Boucherf et Abedou, 2004) soutiennent l'idée, que les années 1988-90, correspondant à l'amorce des réformes structurelles de l'économie algériennes, constituent une date charnière dans l'évolution de la PME en Algérie. Cette date trace une ligne de démarcation qui permet de distinguer deux grandes phases dans « l'histoire » de la PME algérienne. Une première phase (avant 1988) où on peut constater que la gestion interne était basée sur la confiance ; les pratiques de gestion étaient empreintes du caractère « patriarcal » et « l'allure de cheikh que devait revêtir le propriétaire d'entreprise pour fructifier ses affaires »². Dans cette optique, la GRH s'apparente à une « gestion familiale ».

La deuxième phase (à partir de 1990) est caractérisée par l'apparition de nouveaux dirigeants entrepreneurs, qui se distinguent par un profil « moderne » et des pratiques rationnelles de gestion, promoteurs de pratiques de GRH plus élaborées.

III. Présentation de l'échantillon et de la méthode d'enquête

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.

III.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-alimentaire³.

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

¹ Allocution du Ministre de la PME et de l'Artisanat à l'occasion de l'ouverture du colloque national sur le thème : « une stratégie pour les PME : enjeux et perspectives pour un développement durable », hôtel Aghdir-Alger 08 et 09 Mai 2006

² : Ahmed Henni, 1993, « le Cheikh et le patron. Usages de la modernité dans la reproduction de la tradition », édition Office des Publications Universitaires, Alger, pp 19-38.

³ : 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.

algérienne¹, 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 questionnaires².

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 responsables du personnel.

III.2. : Présentation de l'échantillon

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

Tableau n° 1 : présentation de l'échantillon

Raison sociale	Activité	Effectif	Statut juridique	Date de création
Alma	Production d'eau de source naturelle, jus fruité	97	EURL	2007
Ckfleisch/GMF ³ Grands Magasins Frigorifiques	Importation, transformation et commercialisation de viande et dérivées.	153	SARL	2001
Gyprolait	Production de plusieurs gammes de glaces	26 permanents et 143 saisonniers	SARL	2001
Ramdy/djurdjura	Conditionnement et distribution de produits laitiers et fromages		SARL	2001
Moulina Grani	Transformation et distribution de céréales (blé dur et blé tendre)	94	SARL	2000
Tchin lait/Candia*	Production de lait UHT et diverses boissons 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.

² : La difficulté de mener des enquêtes au niveau des PME privées qui cultivent la culture du secret.

³ : 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 Butouche partenaire du groupe Danone.

IV. Les résultats de l'enquête

Nous présenterons dans un premier point les profils organisationnel des PME et leurs environnements. Le deuxième point sera consacré à la présentation des profils des propriétaires- dirigeants mis en évidence dans les 08 PME. Le troisième point traitera de l'état des pratiques de GRH dans les PME étudiées.

IV.1. 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- Tchik lait).

Si on devait prendre comme référence les trois catégories de PME définies dans le rapport du programme ED PME de mise à niveau¹, les huit PME, au-delà des différences qui les distinguent, font partie de la catégorie de PME en croissance du programme ED PME² 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

¹ : A savoir : compétitives, en croissance et en situation de survie.

² : Programme européen de mise à niveau des PME

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.

IV.2. Les Profils des propriétaires - dirigeants

Les données de l'enquête font apparaître deux figures dominantes d'entrepreneurs-dirigeants : gérant-héritier et créateur-gérant¹. 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 typologie².

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'années³. L'apprentissage du métier et l'expérience professionnelle ont été acquises au sein même de la PME familiale.

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

Critères	Age	Formation Expérience professionnelle	Statut	Style de direction	vision
PME					
Ckfleisch/GMF	45 ans	Ingénieur en Biologie	Gérante/ Héritière	Autoritaire paternaliste, centralisé	Prédominance du court terme
Gyprolait	46 Ans	Technicien en froid	Créateur Gérant	Autoritaire paternaliste, quelques délégations	Souci d'anticipation et projection à moyen terme.
Moulina Grani	40 ans	Formation générale Niveau secondaire	Créateur Gérant	Autoritaire paternaliste, centralisé	Prédominance du court terme,
Candia	55ans	MBA en management/et une longue expérience	Ancien entrepreneur / Gérant	Autoritaire avec délégation « normée »	Vision à long terme, planification stratégique
Alma	54 ans	Longue expérience dans les affaires	Gérant /créateur /propriétaire *	Délégation de la fonction de 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

¹ : Ces deux types de figures de propriétaires -dirigeant correspondent à la typologie établie par Anne Gilet et Mohamed Madoui, 2005.

² : A. Gilet : « 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 Gilet dans « travail et emploi » N° 101, Janvier-Mars 2005

³ : L'enquête date de 2002-2003.

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 conservateur¹.

IV.3. 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.

IV.3.1. : 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 dirigeants 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 »²

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 :

¹ : Wassila TABET et Abdeslam BENDIABDELLAH, (2010), « quelle GRH dans la TPE algérienne ? », in colloque « GRH, Pme et entrepreneuriat : regards croisés » Avril, Montpellier, France.

² : 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.

« 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)¹, 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 dispose 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.

IV.3.2. 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 ya 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-développement². 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'expertise³ 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 de 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

¹ : 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 Souss Massa Draâ, 11 journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai, INRPME, trois rivières Canada, pp 8et9.

² : Cette PME a décidé de se retirer du programme de mise à niveau

³ : Euro-Développement/PME

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 financière ; ils sont convaincus que ce qui est 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 proximité¹.

IV.3.3 : Le recrutement, sélection et accueil

Six 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 recourt 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 recourt 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 »².

IV.3.4 : 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

¹ : Olivier TORRES, (1999), « Les PME », édition DOMINOS, Flammarion, France.

² 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.

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).

IV.3.5 : 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 formation¹ 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.

IV.3.6 : La gestion des carrières

Notons d'abord que six PME sur huit ne disposent d'aucune politique de gestion des carrières. Dans une seule PME cette politique est écrite et une autre écrite. La responsabilité

¹ : Pour l'obtention du diplôme de DESS GRH.

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 de rendement et de 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

Nous devons préciser au départ que l'enquête que nous avons menée révèle « grosso modo » l'existence de trois catégories de pme. Une première catégorie comprenant trois pme (CKF, GMF, Semoulerie) présentant un « système de management » désarticulé ; elles se rapprochent sur beaucoup d'aspects des « pme en situation de passivité et de survie »¹. La deuxième catégorie comprend quatre pme (Gyprolait, Ramdy, Djurdjura, Alma) présentant un « système de management » en édification, ayant déjà intégré un minimum de normes en matière d'organisation du travail (division du travail, mécanismes de coordination, un organigramme plus ou moins formalisé, etc.) ; elles s'apparentent aux « pme en situation de croissance ». La troisième catégorie (Candia) présentant un « système de management » structuré et qui peut-être assimilé aux « pme en situation de compétitivité »

Le profil type du dirigeant, le contenu et le niveau de développement et le degré de formalisation de la GRH dans la majorité des huit Pme de l'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 »² même si celui-ci consent à consulter ou déléguer certaines tâches aux responsables 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 certaines similitudes) indiquent bien que le facteur-déterminant, c'est-à-dire le profil et la vision du propriétaire-dirigeant, présente un degré d'influence très élevé. A ce facteur il faut ajouter les contraintes

¹ : décrite dans le rapport final d'ED-PME de décembre 2007, p 10

² : Henri MAHE de BOISLANDELE, (1998), « Gestion des ressources humaines dans les PME », édition Economica, 2ème édition, pp-33-34

d'un environnement juridique qui affecte fortement la GRH des pme de l'échantillon. Nous retenons deux conclusion-propositions :

La première : les dirigeants des pme semblent s'attacher à la contrainte légale/réglementaire pour fixer le contenu et le niveau de prise en charge des R.H, donc de développement de la fonction R.H, en circonscrivant les attributions de cette dernière autour de quelques activités essentiellement administratives et qui permet d'intégrer la dite contrainte au « système de management » conçu et pratiqué par les dits dirigeants.

La seconde : au regard des résultats de notre étude nous pouvons fondamentalement considérer deux facteurs principaux qui jouent le rôle de déterminants de la GRH dans la pme algérienne : le profil et la vision du propriétaire-dirigeant d'une part, et la contrainte légale, c'est-à-dire l'environnement juridique, d'autre part. Cela ne signifie pas que les autres facteurs n'influencent pas la GRH dans les pme algériennes ; nous considérons que l'incidence de ceux-ci est de moindre importance comparativement aux deux premiers que nous avons soulignés.

Bibliographie

1. Ait HEDA A. et MEKKAOUI S., (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 Souss Massa Draâ, 11 journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai, INRPME, trois rivières Canada.
2. Bayad. M, Nebenhaus. D, 1993 « les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profils, 4^{em} congrès AGRH « universalité et contingence de la GRH », Symposium n° 6, 1993, Jouy-En-Josas, pp 524-532.
3. Bayad et Nebenhaus (1998) « Recherche sur la GRH en Pme : proposition en vue d'un modèle théorique », in 5^{em} congrès de l'AGRH, 1994 ?/. Ce papier a été publié sous forme d'article dans la RIPME.
4. Boucherf. K et Abedou. A., 2004 « PME et processus de formalisation des fonctions organisationnelles », ouvrage collectif « entrepreneurs et PME : approches algéro-française », l'Harmattan.
5. Bouyacoub. A., 2004, « la PME algérienne : quelles réalités », in ouvrage collectif, « entrepreneurs et PME, approches algéro-française » Cahiers du GRIO, ed, l'Harmattan, pp 75- 94.
6. De Boislandelle. M. H., (1990) : « repérage de la fonction des RH en PME », « revue internationale de la PME » volume 03, n°01.
7. De BOISLANDELE M. H., (1998), « Gestion des ressources humaines dans les PME », édition Economica, 2^{em} édition, Paris.
8. De Boislandelle M.H., (1998), « GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation », in revue internationale de la PME, volume 11, n° 2-3, p 12.
9. Fabi. B, Garand. D, 1991 « fondement conceptuels des pratiques de GRH en petites et moyennes entreprises : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel », 2^{em} congrès AGRH.
10. Fabi. B, Garand. D. J et Petterssen.N (1991) « fondements conceptuels des pratiques de GRH en Pme : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel », pp [324-334], 2^{em} congrès de l'AGRH, Gercy.
11. Fillion. J, 2002 « entrepreneurs et propriétaire – dirigeant de PME « in Julien PA (ED), « PME, bilan et perspectives, 3^{em} édition.
12. Henni A., 1993, « le Cheikh et le patron. Usages de la modernité dans la reproduction de la tradition », édition Office des Publications Universitaires, Alger, pp 19-38.
13. Kadri Messaid A., (2007) « Logiques de GRH chez les dirigeants des PME », in PME, emplois et relations sociales (France –Maghreb), édition l'harmattan.
14. Gillet. A: « Les entrepreneurs algériens : un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique » [pp 127-140], L'Harmattan, 2004.
15. Gillet. A et Madoui. M, 2005 « crise et mutations du modèle de développement algérien : du gigantisme industriel au développement de la PME-Pmi » revue « travail et emploi » n° 101, pp 71-83.
16. LAMIRI A. (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.

17. **Madoul. M** « entre logique patrimoniales du pater familias et logiques entrepreneuriales de l'homo-
economicus : le père, le fils et l'organisation du travail dans les PME algériennes », PP (241-257)
18. **Nebenhaus. D et Sarnin. P** « problématique et spécificités des recherches de GRH en PME », 4^{em} congrès
AGRH « universalité et contingence de la GRH », Symposium n° 6, 1993, Jouy-En-Josas, pp 502-505.
19. **PradaS.A et Polgne. M, 1998**, « types de dirigeants et styles de GRH : cas de petites entreprises de
l'industrie agro-alimentaire », 4^{em} congrès International francophone sur La PME, Nancy-Metz.
20. **Tabet W. et Bendiabdellah A. (2010)**, « quelle GRH dans la TPE algérienne ? », in colloque « GRH, Pmc
et entrepreneuriat : regards croisés » Avril, Montpellier, France.
21. **Torres O., (1999)**, « Les PME », édition DOMINOS, Flammarion, France.
22. Allocution du Ministre de la PME et de l'Artisanat à l'occasion de l'ouverture du colloque national sur le
thème : « une stratégie pour les PME : enjeux et perspectives pour un développement durable », hôtel Aghdir-
Alger 08 et 09 Mai 2006.