



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie de l'organisation et du travail



**La réalité des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des
PME Algériennes : étude exploratoire auprès des personnels des
entreprises (Profert SPA et Biscuiterie pâtisserie produits de régime) dans
la région de Bejaia**

Réalisé par :

M^r BENCHIKH M^d Ameziane
M^{elle} BELKACEM Sabrina

Encadré par :

M^r HADERBACHE Bachir

Année

Universitaire

2020/2021

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier le bon DIEU le tout- puissant, qui nous a donné la force, le courage, la patience et la volonté de mener à bout ce modeste travail.

*Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à M' **HADERBACHE. B** de nous avoir encadré tout au long de la réalisation de ce modeste travail, pour sa disponibilité, sa patience, ses précieux conseils et son soutien tout au long de ce travail. Qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.*

Nos remerciements vont à nos très chers parents qui méritent d'être remercié vivement et chaleureusement pour leur courage, leur aide, leur compréhension et leur soutien durant nos études.

*Nos remerciements vont aux responsables des deux entreprises privées ; **Biscuiterie pâtisserie produits de régime et Profert SPA** de nous avoir fait confiance et à tout le personnel de ces entreprises pour le suivi et l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail de recherche.*

À toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Merci à toutes et à tous



DÉDICACES

JE TIENS SINCÈREMENT À DÉDIER CE MODESTE TRAVAIL

*À MES TRÈS CHERS PARENTS ET CELA EN LEUR EXPRIMANT MA
PROFONDE GRATITUDE POUR LEUR ENCOURAGEMENT. JE VOUS DOIS
TOUTE CETTE RÉUSSITE, QUE DIEU VOUS PROTÈGE ET VOUS GARDE
POUR MOI.*

*À MES TRÈS CHÈRES SCEURS MELLISSA ET LINA, QUE DIEU VOUS
GARDE POUR MOI.*

*À LA PERSONNE LA PLUS PROCHE DE MON CŒUR, NARIMANE, QUE
DIEU TE PROTÈGE ET TE GARDE POUR MOI.*

*À MON BINÔME BELKACEM SABRINA QUE JE REMERCIE POUR SA
PATIENCE, SA COMPRÉHENSION ET SA COLLABORATION, TOUT AU
LONG DE CE PROJET.*

*À TOUS MES AMIS(E)S ET À TOUTES LES PERSONNES QUI ME SONT
TRÈS CHÈRES ET QUI M'ONT AIDÉ DE PRÈS OU DE LOIN À FINALISER CE
TRAVAIL*

MEZIANE

DÉDICACES

*J'AI L'HONNEUR ET L'IMMENSE PLAISIR DE DÉDIER CE TRAVAIL SI
MODESTE À MES PARENTS*

*C'EST LE FRUIT DE VOTRE LABEUR, J'ESPÈRE AVOIR ÉTÉ À LA
HAUTEUR DE VOS ATTENTES, AUCUN HOMMAGE NE POURRAIT ÊTRE À
LA HAUTEUR DE VOTRE AMOUR QUI NE CESSE DE ME COMBLER, QUE
DIEU VOUS PROCURE LA SANTÉ ET UNE LONGUE VIE MES PARENTS.*

CE TRAVAIL EST À VOUS, MES SŒURS ET FRÈRES

*Â MES TRÈS CHÈRES SŒURS, DJIDA ET SANDRA, Â MON FRÈRE
ADORÉ NASSIM ET SA FEMME DIHA SANS OUBLIER MON PETIT BOUT
DE CHOU IYAD QUE DIEU TE GARDE POUR NOUS.*

*Â MON BINÔME BENCHIKH MOHAND AMEZIANE, JE LUI SOUHAITE QUE
DU BONHEUR ET DE LA RÉUSSITE DURANT TOUTE SA VIE.*

*Â MES TRÈS CHÈRE COUSINES NAÏMA, MIMA, YASMINA, LYÏNDA,
FARAH, SONIA, SOUAD, MINA.*

*Â MES AIMABLES AMIS QUI M'ONT SOUTENU TOUT AU LONG DE MON
PARCOURS UNIVERSITAIRE, YASMINE, MOUNA, FOUZIA, LYDIA,
DJAMILA ET TOUS LES AUTRES.*

*Â TOUS MES COLLÈGUES D'ÉTUDES, MES FRÈRES DU CŒUR ET AUX
PERSONNES QUI M'ONT TOUJOURS AIDÉ ET ENCOURAGÉ, QUI ÉTAIENT
TOUJOURS À MES CÔTÉS ET QUI M'ONT ACCOMPAGNÉ DURANT MON
CHEMIN D'ÉTUDES SUPÉRIEURES. ET À TOUS CEUX QUI ONT CONTRIBUÉ
DE PRÈS OU DE LOIN POUR QUE CE MÉMOIRE SOIT RÉALISÉ. MERCI.*

SABRINA

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Liste des abréviations :

ABREVIATION	SIGNIFICATION
ANEM	Agence National d'Emploi
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Microcrédit
ANSEJ	Agence Nationale pour le Soutien à l'Emploi des Jeunes
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
Covid-19	Corona-virus-disease 2019
DRH	Directeur des Ressources Humaines
FCP	Formation Professionnelle Continue
FRH	Fonction Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
ME	Moyenne Entreprise
PE	Petite Entreprise
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
RH	Ressources Humaines
SPA	Société Par Action
TS	Technicien Supérieur

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux :

N° du tableau	Titres	Pages
1	Synthèse des caractéristiques et qualités d'entrepreneur	41
2	Compétences et habiletés d'un entrepreneur	45
3	Synthèse des grandes formes de la GRH en PME	53

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction

Partie théorique

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1. Les raisons de choix du thème :.....19
2. L'objectif de la recherche :.....19
3. La Problématique :.....20
4. Les Hypothèses :.....23
5. Définition des concepts :.....23
6. La méthode et la technique utilisées :31

Chapitre 2 :l'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique

Préambule

1. Les approches théoriques de l'entrepreneuriat :.....34
2. Les paradigmes de l'entrepreneuriat :.....36
3. Les approches qui sous tendent l'évolution du concept de l'entrepreneur :.....38
4. Objet de La sociologie économique :.....42
 - 4.1. La place de l'entrepreneuriat dans la sociologie économique.....42
5. la sociologie de l'entrepreneuriat :.....43
6. Le métier de l'entrepreneur :.....44

Conclusion du chapitre

Chapitre 3 : Pratique de la gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

Préambule

1-La fonction ressources humaines au sein des PME

1.1. L'évolution de la gestion des ressources humaines :.....	50
1.2. La démarche moderne de la gestion des ressources humaines :.....	51
1.3. La gestion des ressources humaines en PME :.....	52
1.4. Les principales pratiques d'acquisition et de développement des ressources humaines en PME :.....	56
1.4.1. Le recrutement :.....	56
1.4.2. La formation et la promotion :.....	59

Conclusion du chapitre

Chapitre 4 :L'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines dans les PME Algériennes

Préambule

1. L'entrepreneuriat en Algérie ; croissance et évolution :.....	65
2. Historique et évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie :.....	67
3. Les fondements de la gestion des ressources humaines en Algérie :.....	68
4. Le mode de recrutement au sein des PME Algériennes :.....	70
5. La formation professionnelle et la promotion au sein des PME Algériennes :.....	72

Conclusion du chapitre

Partie pratique

Chapitre 5 : Présentation, analyse et interprétation des données de la pré-enquête

Préambule

1. La pré-enquête :.....	78
2. Présentation des enquêté(e)s :.....	79
3. Analyse et interprétation des données de la pré-enquête :.....	87

Conclusion du chapitre

Conclusion générale

Liste bibliographique

Annexes

INTRODUCTION

Introduction

Introduction

Il est admis aujourd'hui que l'entrepreneuriat peut être valorisé comme apporteur de solutions aux crises économiques et aux problèmes sociaux des années 1980, que traversent les pays en voie de développement, essentiellement par le biais de la création d'emplois, de richesses, d'innovations, de renouvellement d'entreprises et d'exploitations des ressources.

À cet effet, l'Algérie a connu un ralentissement dans le domaine économique, ce qui a permis de donner naissance aux nouvelles petites et moyennes entreprises (PME) qui ont un apport considérable aux développements économiques du pays car, elles sont devenues non seulement des acteurs importants de l'économie, mais aussi des moteurs de la croissance économique.

Mais cela n'a commencé à se concrétiser réellement qu'à partir des années 1988, en conséquence du choc pétrolier (la crise économique) de 1986 ou l'initiative privée a été enfin libérée. L'État a commencé à s'engager progressivement dans la sphère économique, notamment en matière d'investissement en laissant le champ à l'initiative privée. Ceci a encouragé la création des petites et moyennes entreprises (PME) qui constituent un enjeu économique et social fondamental, particulièrement dans le contexte de crise que connaît notre économie nationale.

En effet, face à l'évolution rapide des technologies et des métiers, les petites et les moyennes entreprises doivent chercher à atteindre leurs objectifs dans le cadre des finalités mais aussi de prendre les mesures nécessaires pour répondre aux exigences de leurs environnements et affronter la concurrence. Pour parvenir à ces résultats, de différents moyens doivent être mis en œuvre, tels que l'introduction de nouvelles stratégies organisationnelles ou la productivité laisse place à la compétitivité et les ressources humaines qui opèrent des changements et qui deviennent à part entière une stratégie de l'entreprise. D'ailleurs, le développement d'une entreprise ne repose pas tant sur le choix d'une industrie en croissance mais elle s'appuie essentiellement sur la construction d'une organisation humaine efficace.

À ce moment-là, la gestion des ressources humaines peut être considérée comme un moteur de la performance et comme la première richesse d'une entreprise quelle que soit sa taille, mais la gestion du capital humaine s'avère souvent délicate car la méthode avec laquelle les dirigeants des PME perçoivent

Introduction

les pratiques de la GRH et la façon dont ces derniers s'organisent pour réaliser leurs missions résulte de leur vision technique et administrative.

Donc, la GRH s'appuie sur des décisions et des actions menées en vue d'accroître l'efficacité de l'entreprise, ses missions reposent sur les pratiques de recrutement, les plans de formation, les systèmes de rémunération, promotion etc. Ainsi on peut dire que la GRH consiste à acquérir de main-d'œuvre, l'intégrer à l'entreprise et assurer son rendement et son efficacité. En effet l'adoption des pratiques de la GRH au sein des petites et moyennes entreprises, est d'une importance capitale dans la mesure où elles contribuent au bon fonctionnement des entreprises, donc il est nécessaire pour chaque entreprise de prendre soin dans la conception de ces pratiques. Précisément, la conception de ces pratiques au sein des PME nécessite la prise en compte de certaines caractéristiques bien déterminées, tel que la taille de l'entreprise, son activité, son cadre juridique, son degré de maturité et bien sûr son environnement externe. Donc, nous pouvons dire que ces derniers ont une influence sur la conception de ces pratiques, compte tenu de la vision du dirigeant et l'importance qu'il accorde à la gestion des ressources humaines.

Nous pouvons dire alors que la nécessité pour les entreprises ne dépend pas seulement de sa production en quantité et en qualité, mais aussi de sa gestion efficace en matière des ressources humaines.

Dans ce sens, nous voulons étudier la réalité des pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de deux PME privées dans la wilaya de Bejaia (Biscuiterie pâtisserie et produit de régime et Profert SPA), à fin de comprendre et de décrire la réalité des principales pratiques de la GRH auxquelles l'entrepreneur est rapidement confronté (recrutement, formation et promotion), ainsi que de montrer l'impact de sa vision sur la conception de ses pratiques.

À cet effet, nous avons réparti notre travail en cinq (5) chapitres :

- Le premier chapitre porte sur le cadre méthodologique de la recherche qui évoque ; les raisons de choix du thème, l'objectif de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisées pour le recueil des informations et enfin les difficultés rencontrées durant notre recherche.
- Le deuxième chapitre intitulé l'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique qui aborde en premier lieu, les approches théoriques de l'entrepreneuriat, en deuxième lieu, les paradigmes de l'entrepreneuriat en

Introduction

introduisant les points de vue sur l'entrepreneuriat selon les économistes, les psychologues et les spécialistes du comportement humain ainsi que les gestionnaires, en troisième lieu la place de l'entrepreneuriat dans la sociologie économique, enfin le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales, managériales et techniques.

- Le troisième chapitre présente la fonction des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises, l'évolution et la démarche moderne de la gestion des ressources humaines comme point de départ, ensuite les caractéristiques et les différents critères de la GRH, enfin les principales pratiques de la GRH en PME (recrutement, formation et promotion).
- Le quatrième chapitre présente une synthèse sur l'entrepreneuriat en Algérie et le mode de gestion des ressources humaines au sein des PME algériennes, un petit aperçu historique sur l'évolution de l'entrepreneuriat et de la gestion des ressources humaines en Algérie, ses fondements, enfin le mode de recrutement, la formation professionnelle au sein des petites et moyennes entreprises Algériennes.
- Le cinquième chapitre contient la présentation de la pré-enquête et l'analyse des résultats obtenus à travers les entretiens exploratoires qu'on a réalisés lors de la pré-enquête.

PARTIE

THÉORIQUE

CHAPITRE 1:

Cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

Ce chapitre est totalement consacré à la présentation du cadre méthodologique de notre recherche à travers lequel nous allons préciser les étapes suivies et les techniques méthodologiques adoptées, à savoir ; les raisons du choix du thème et l'objectif de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisées et enfin les difficultés et les obstacles rencontrés au cours de la réalisation de notre travail de recherche.

1/ Les raisons du choix du thème :

Les raisons objectives et subjectives pour lesquelles nous avons choisi notre thème de recherche sont les suivantes :

- La première raison est d'ordre personnel, car le thème que nous avons choisi est en relation avec notre domaine d'étude qui est la sociologie des organisations et du travail, ce qui va nous permettre de mettre en pratique les connaissances acquises durant notre parcours universitaire.
- Le désir d'intégrer le secteur privé pour faire connaître l'importance des PME dans l'économie algérienne et mettre en lumière les principales pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des PME.
- Acquérir une expérience professionnelle dans le domaine des ressources humaines à travers la programmation des stages en entreprise.
- La volonté d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des PME afin de réussir dans la création et la gestion de notre entreprise dans le futur.

2/ L'objectif de la recherche :

- Notre recherche a pour objectif de mettre en lumière la réalité des pratiques de la GRH au sein des PME, plus clairement de comprendre et de décrire la réalité des principales pratiques de la gestion des ressources humaines auxquelles l'entrepreneur est rapidement confronté (recrutement, formation et promotion), ainsi que de montrer l'impact de la vision de l'entrepreneur

sur la conception de ses pratiques au sein des petites et moyennes entreprises de la région de Bejaïa.

3/ Problématique :

De nos jours, l'entrepreneuriat prend de plus en plus d'importance dans notre société. Les souhaits sont multiples et affectent des formes différentes et complémentaires. En tant que phénomène économique et social, l'entrepreneuriat est censé faire beaucoup de choses ; dynamiser les entreprises, les institutions et les individus, contribuer à la création et au renouvellement des entreprises, participer à la création d'emplois, où l'entrepreneur demeure l'acteur principal grâce à ses attitudes et à son comportement en interaction avec son environnement qui influence son profil et sur toutes ses décisions. (FAYOLLE, A, 2005, p7). De ce fait, la PME joue un rôle important où'elle contribue à la croissance économique et à la cohésion sociale par la création d'emplois, de richesses et d'innovation aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement. L'Algérie après son indépendance en 1962, a mené un mode de développement économique et social appelé «capitaliste d'état», dont l'entreprise publique occupait une place prépondérante. (MERANI, H, 2011, p17).

Jusqu'au début des années 1990, où le développement de l'entrepreneuriat a connu un essor remarquable favorisé par les réformes économiques qu'a menées l'État algérien, Dont il a allégé la législation à travers la mise en place d'un nouveau code d'investissement du 05/10/1993 qui a libéré le plafond de l'investissement privé et qu'il la mit au même niveau d'égalité que l'investissement public (le développement de l'investissement et la promotion des petites et moyennes entreprises). (GHARBI, S, 2011, p06).

De ce fait, le champ des petites et moyennes entreprises (PME) est sans doute l'un des domaines qui suscitent l'intérêt au cours de ces dernières années, les chercheurs et les praticiens se sont penchés sur plusieurs problématiques relatives au management des PME, et les conclusions de leurs travaux font état de difficultés éprouvées par les dirigeants de ce type d'entreprises à prévoir leur environnement et s'y adapter.

Donc, parmi les nombreux défis que doit relever un dirigeant d'une PME dans la conduite de son organisation c'est celui de la gestion des ressources humaines (GRH). (VILETTE, M-A, 2014, p95). En effet, l'exigence d'une gestion des ressources humaines en phase de création semble être en évidence, car

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

l'entrepreneur est rapidement confronté à la pratique de recrutement. Comme l'a montré Mahé De Boislandelle (1988), si les services RH ne sont pas forcément très développés dans les PME, il n'en reste pas moins qu'il existe une fonction RH assurée en partie par le dirigeant. (MESSEGHEM, K, et Autres, 2010, p87).

Alors il ne suffit pas pour une PME de posséder seulement des capitaux et des hautes technologies, mais elle a besoin aussi d'une gestion rationnelle des ressources humaines, c'est-à-dire se focaliser sur le leadership, l'aptitude de conduire ses membres à un futur désir et la formation d'un personnel capable de gérer ses technologies. (MAHE DE BOISLANDELLE, H, 1998, p118).

Dans les PME, le dirigeant est à la fois sujet et objet de la décision, il doit ainsi être capable de gérer un double mouvement, implique à la fois la conception et la mise en œuvre des politiques RH. (VILETTE, M-A, 2014, p199). Mais, les missions relatives à la fonction RH peuvent être considérées comme particulièrement sensibles car la manière avec laquelle le dirigeant de PME conçoit son rôle RH et organise la réalisation de ses missions résulte de sa vision de la fonction, si sa vision est technique et administrative, il aura tendance à déléguer les missions RH à un prestataire de services extérieur ou à confier la réalisation à un acteur administratif interne (comptable, responsable administratif ou financier). Si en revanche le dirigeant perçoit la dimension RH comme complexe et stratégique et intègre les enjeux liés au développement RH, il souhaitera internationaliser la fonction RH selon plusieurs options ; rester le référent RH, recruter une compétence RH spécifique. (JOYEAU, A et Autres, 2013, p6).

Les pratiques de gestion des ressources humaines en l'occurrence le recrutement, la formation, l'avancement et la promotion représentent les opérations clés qui peuvent offrir des ressources humaines compétentes et motivées capables de contribuer à la réalisation des objectifs.

Le recrutement est une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme professionnel, vu qu'il est l'une des activités RH les plus tournées vers l'environnement extérieur de l'entreprise mais aussi l'un des piliers traditionnels de la communication RH, bien avant l'émergence des thèmes comme la responsabilité sociale ou la diversité. Le recrutement est depuis longtemps l'une des vitrines de l'entreprise, «il constitue un indicateur de la santé de l'entreprise et de l'état d'esprit de ses dirigeants». (GILLET, R et d'autres, 2008, p60).

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

À l'instar des autres activités de la gestion des ressources humaines, la formation est le principal facteur de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants qui la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand, elle est parfois négligé par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charge, mais tous les dirigeants d'entreprises, tous les responsables économiques et sociaux acceptent l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues indispensables à la survie de leurs entreprises. (BOUDABBOUS, S, 2007, p116). Effectivement, le rôle de la formation est prépondérant voire indispensable pour le bon fonctionnement d'une structure économique.

Par ailleurs, la promotion qui est un élément central de la gestion anticipée des ressources humaines, vu qu'elle est considérée comme un outil de la flexibilité et de la fidélisation des ressources humaines, présente à la fois un intérêt majeur pour les entreprises à fin de favoriser le développement et la fidélisation des compétences, mais aussi pour les salariés qui peuvent l'interpréter comme une forme de reconnaissance de l'organisation envers sa performance, leurs compétences ou encore leur potentiel.(GILLET, R et d'autres, 2008, p116-117).

En effet, les entreprises doivent veiller au bon fonctionnement de leurs pratiques de la gestion des ressources humaines, car c'est le moteur de la performance des PME-PMI, à fin d'assurer leur compétitivité dans l'économie du marché.

L'entreprise privée Profert SPA, qui occupe une place prépondérante dans le secteur agricole et dont l'activité principale est la fourniture d'intrants à l'agriculture, dispose d'un service de gestion des ressources humaines très pointue en accorde de l'importance à son service RH et en encourageant le développement de son personnel à travers un recrutement répondant à ses besoins, mais aussi en s'investissant dans la formation et la promotion à fin de répondre a ses besoins et aux exigences du marché. En outre l'entreprise privée Biscuiterie pâtisserie produits de régime qui occupe aussi une place importante dans le développement de l'industrie agroalimentaire, mais qui ne dispose pas d'un service de gestion des ressources humaines, dont les pratiques de la GRH à l'exemple d'un recrutement, d'une formation ou d'une promotion reste parmi les prérogatives du propriétaire dirigeant qui est en même temps le gérant et le responsable de la fonction RH.

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

C'est à partir de là, que nous voulons mener une recherche sur la réalité des pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des deux entreprises (Profert SPA et Biscuiterie pâtisserie produits de régime), auprès des entrepreneurs et les salariés, afin de comprendre la réalité des principales pratiques de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation et promotion), mais aussi de montrer l'impact de la vision de l'entrepreneur sur la conception de ses pratiques, donc notre objectif consiste à pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Quelle importance (ou rôle) accordent les dirigeants des PME à la conception des pratiques de la gestion des ressources humaines ?
- Est-ce que les PME privilégient les critères objectifs liés au travail (compétences) ou les critères subjectifs liés aux relations (confiance) dans les diverses évaluations des RH ? c'est-à-dire ; quel est le degré de formalisation des pratiques de la GRH en matière de recrutement, formation et promotion ?

4/ Les hypothèses :

D'après notre pré-enquête et sur la base des entretiens exploratoires, nous suggérons les hypothèses suivantes à fin de répondre aux questions posées dans la problématique.

➤ Première hypothèse :

Les dirigeants des PME accordent une place importante à la conception et la mise en œuvre des pratiques de la GRH, ils sont souvent à l'origine des actions cruciales en matière de GRH (recrutement, formation, promotion etc.).

➤ Deuxième hypothèse :

Les PME font recours aux critères subjectifs liés aux relations et à des règles non officielles (informelles) dans la mise en œuvre des pratiques de la GRH en matière de recrutement, formation et promotion.

5/ Définition des concepts :

Pour mieux cerner et maîtriser le sujet, la problématique, les hypothèses de notre recherche, nous procéderons à la définition des concepts à savoir : l'entrepreneur, l'entreprise privée, la PME, la gestion des ressources humaines,

les pratiques de la gestion des ressources humaines (le recrutement, la formation et la promotion).

5.1/ L'entrepreneur :

Il existe des définitions multiples sur le concept de l'entrepreneur et cela s'explique par les différentes tendances des auteurs.

Dans chaque entreprise, il ya à sa tête un entrepreneur qui est défini comme un acteur économique qui exerce les fonctions de création et de direction de l'entreprise dans une économie du type capitaliste. (BEZBAKH, P, GHERARDI, S, 2003, p229).

On trouve une définition plus large proposé par JEAN-BABTISTE SAY ; « l'entrepreneur est un être exceptionnel dont la fonction consiste à gérer organiser, créer des richesses, on supportant personnellement le risque de cessation de paiements, ce qui correspond à la situation juridique de l'entrepreneur individuel». (BEZBAKH, P, GHERARDI, S, 2003, p230) D'après cette définition, l'entrepreneur est un patron contraint d'assumer des responsabilités sociales et économiques.

L'entrepreneur est un acteur qui réalise un certain nombre d'actions telles que : la création d'une activité nouvelle, la détection des opportunités, l'élaboration d'une stratégie lui permettant un meilleur fonctionnement pour la réalisation de ses objectifs. (BEZBAKH, P, GHERARDI, S, 2003, p230).

L'entrepreneur algérien a des critères spécifiques, il est un multi dominant. Son mode de gestion repose sur deux dimensions, il est à la fois créateur et dirigeant (gestionnaire). Sa prise de décision stratégique sur l'ensemble des activités est indispensable, son rôle réside principalement dans l'utilisation efficace des ressources financières, humaines ainsi que matérielles, mais sa dimension d'entrepreneur le caractérise plus particulièrement par la croissance, le développement et la pérennité de l'entreprise. (LAHOUARI, S, 2015, p65).

5.2/ La PME :

L'union Européenne définit les PME comme étant des entreprises comprenant entre 10 à 500 salariés. Sans rentrer dans les détails, il est d'usage d'associer à cette première indication les caractéristiques données structurelles suivantes :

- La responsabilité personnelle du dirigeant.
- La propriété personnelle ou familiale du patrimoine social.
- La flexibilité organisationnelle et stratégique
- L'influence des systèmes de gestion. (BOISLANDELLE, H, 1998, p326).

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

«Les PME sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprises assurent personnellement des responsabilités financières, techniques, et morales de l'entreprise, quelle que soit sa forme juridique». (BOISLANDELLE, H, 1998, P 326).

D'après cette définition, nous constatons que le dirigeant de l'entreprise assure directement la majorité des responsabilités et que la propriété du capital appartient à une seule personne.

La définition de la PME retenue par notre pays est celle définie par l'Union Européenne en 1996 et qui fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays. L'Algérie, ayant en effet adopté la charte de Bologne sur les PME en juin 2000, charte qui consacre la définition Européenne des PME. (PME-art 2005). Cette définition est fondée sur les quatre critères quantitatifs qui sont : le chiffre d'affaires, l'effectif, l'indépendance de l'entreprise ainsi que la propriété. « La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un (1) milliard de dinars algériens et qui respecte le critère d'indépendance». (BENHALIMA, K et YUCEFIT, R, 2018, p209).

«La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cents (400) millions de dinars algériens ou dont le total du bilan n'excède pas deux cents (200) millions de dinars algériens». (BENHALIMA, K et YUCEFIT, R, 2018 p209).

«La très petite entreprise (TPE) est définie comme une entreprise employant de un (1) à neuf (9) personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à quarante (40) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan n'excède pas vingt (20) millions de dinars algériens». (BENHALIMA, K et YUCEFIT, R, 2018, p210).

À la lumière de ces définitions, nous constatons que les PME algériennes contiennent des séquences répétées, le chiffre d'affaires, le nombre de salariés ou (Personnes employées) et respectent le critère d'indépendance. Les entreprises ont souvent besoin de la main-d'œuvre pour réaliser leurs objectifs, le bénéfice et pour des raisons d'élargissement dans leurs activités.

5.3/ Les pratiques de GRH :

Une pratique est une action répétée, régulière, accomplie en partie de façon automatique, sans nécessairement une pleine conscience de la part de celui qui l'accomplit. Dans le sens pratique, PIERRE BOURDIEU substitue cette notion à celle d'action rationnelle dans la mesure où une grande partie des actions

humaines relèvent d'une forme d'automatisme corporel, lié à des dispositions préalablement intériorisées. (LEBARON, F, 2009, p93).

Les pratiques de la GRH constituent donc l'ensemble des activités permettant à l'entreprise l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines.

5.4/ La gestion des ressources humaines :

Il existe plusieurs définitions de la fonction de gestion des ressources humaines parmi elles celle de LOÏC CADIN et autres: «la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondantes à ces besoins en quantité et qualité». (CADIN, L et autres, 2007, p5). À travers cette définition, on constate que la gestion des ressources humaines est une procédure mise par l'entreprise pour permettre l'équilibre entre les ressources humaines et les besoins personnels.

«La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise » (MARCEL, C, 1975, p8-9). À travers cette définition on comprend que la gestion des ressources humaines est un domaine qui cherche à soulever et à développer des potentiels humains pour le bon fonctionnement du travail dans l'entreprise.

En ce qui concerne la fonction ressource humaine dans les entreprises privées, elle est formée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'utilisation efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise.

Les ressources humaines contribuent d'une part à l'accroissement de l'efficacité des résultats financiers d'une entreprise et d'autre part tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les résultats interpersonnels et les relations entre chaque membre de l'organisation. (MARCEL, C, 1975, p 8 -9). À la lumière de cette définition on peut constater que la focalisation sur les ressources humaines, ses besoins et ses aspirations conduisent ses membres à un futur désir, et au développement de l'entreprise.

De notre côté et d'après les entretiens exploratoires réalisés auprès des responsables et des salariés des deux entreprises suscitées, on conclut que les caractéristiques de la gestion des ressources humaines au sein des PME, la taille de l'entreprise, la responsabilité du dirigeant ont un impact sur la formalisation et la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, au sein des petites entreprises la fonction de la gestion des ressources humaines se fait réellement comme une gestion administrative courante.

Parmi les pratiques principales de la GRH qu'on retrouve au sein des PME et sur lesquelles nous nous sommes focalisées dans notre enquête sont le recrutement, la formation et la promotion.

5.5/ Le recrutement :

Acquérir la ressource humaine, c'est à la fois attirer et choisir des candidats qui répondent aux besoins présent et futur de l'entreprise. Ce processus recouvre ce que l'on appelle habituellement le recrutement.

Le concept de recrutement comporte plusieurs définitions dont on peut citer «la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin, sur l'intégration réussite dans l'entreprise». (PRETTI, J-M, 2008, p64). D'après cette définition on peut conclure que le recrutement est une procédure entamée pour acquérir des ressources humaines ont faisant appel au marché de l'emploi afin de répondre à certains besoins et critères de compétences et de qualifications pour l'occupation d'un poste vacant. Mais pour attirer des candidats de qualité , l'organisation doit passer indéniablement par la mise en place d'un ensemble de procédures que l'entreprise doit suivre pour le lancement des opérations de recrutement et cela de prime d'abord à travers la définition du poste vacant sur les missions, les activités, les qualifications nécessaires pour occuper ce poste, il est important de préciser le profil du candidat recherché (connaissances, aptitudes physique et intellectuelles). (PRETTI, J-M, 2008, p64-65).

À chacune des étapes du processus de recrutement des risques sont attribués au sein des entreprises ont prenant exemple le cas de la stratégie de recrutement mise en œuvre en Algérie qui n'est pas efficace car elle n'utilise pas des moyens nécessaires pour écarter les candidats qui risquent de nuire à la mobilisation des autres.

➤ Les risques liés à la définition des besoins :

La définition des besoins en recrutement est une étape primordiale dans le processus de recrutement, cependant, une mauvaise définition des besoins entraine des risques importants qui peuvent freiner ce processus. (LEHAD, R & BELAIDI, A, 2018, p445).

➤ Les risques liés aux méthodes de recrutement :

Les méthodes de recrutement adaptées par les entreprises algériennes ne sont pas toujours pertinentes, elles ne touchent pas souvent la cible visée et cela est

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

dû à l'absence des relations et l'adéquation de la formation avec les universités/écoles. (LEHAD, R & BELAIDI, A, 2018, p445).

➤ Les risques liés à la sélection :

Le tri est subjectif car il est fait sans critère pertinent. (LEHAD, R & BELAIDI, A, 2018, p445).

➤ Les risques liés à l'accueil et l'intégration :

On distingue : risque de départ prématuré, risque de perte d'un candidat intéressant, risque de nuire l'image de l'organisation car la nouvelle recrue est considérée comme un ambassadeur et le risque d'inadaptation de la nouvelle recrue au climat de travail ; la nouvelle recrue trouve du mal à trouver sa place dans l'équipe. (LEHAD, R & BELAIDI, A, 2018, p446).

L'inexistence d'un processus d'intégration (l'absence de procédures d'accueil, de suivi des nouveaux embauchés, de livret d'accueil et de formation) signifie que l'organisation n'offre pas un soutien au recruté, elle ne fait pas le nécessaire pour développer un sentiment d'appartenance. (LEHAD, R & BELAIDI, A, 2018, p446).

De notre côté et d'après les entretiens exploratoires réalisé auprès des responsables et des salariés des deux entreprises, on constate qu'une fois le poste et le profil du candidat sont définis, l'entreprise lance la demande de recrutement (interne ou externe), c'est-à-dire elle va faire recours au recrutement interne en premier lieu dans le cas où aucun candidat répond aux exigences du poste, l'entreprise va faire recours à des candidats externes, ont faisant appel à l'agence nationale de l'emploi l'ANEM qui consiste au placement et au contrôle de l'emploi, elle a une mission de service public dans le cadre de la politique de développement de l'emploi, de l'équilibre régional et de lutte contre le chômage.

Cette agence nationale de l'emploi possède des listes de candidats qui peuvent répondre aux exigences du poste. Le passage par l'ANEM est obligatoire, l'offre reste à son niveau pendant une durée de 21 jours tels qu'elle est définie par la loi n°04-19 du 25 Décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi, Art. 14. Une fois cette durée est achevée, l'entreprise diffuse une annonce par voie de presse (emploi-partenaire, e-recrutement) ce qu'il rendra le processus de recrutement plus long (le temps de sélection des candidats sera allongé). Par la suite l'entreprise passe à la sélection des candidats postulés (premier tri, entretien et test éventuels). (LEHAD, R & BELAIDI, A, 2018, p448).

Une fois la décision finale est prise par le responsable hiérarchique sur le candidat retenu et la signature de l'engagement finale entre les deux parties,

l'entreprise passe à l'accueil et l'intégration du candidat dans le milieu du travail.

5.6/ La formation :

L'investissement de la pratique de formation est un facteur clé de compétitivité et une composante d'une politique active de développement humain et social.

«La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leur sont personnels, pour s'adapter à leurs environnements et accomplir leurs tâches actuelles et futures». (DIMITRI, W, 2003, p438). D'après cette définition, la formation est un moyen qui permet aux salariés de se familiariser et d'acquérir des compétences professionnelles.

La formation est un moyen de produire les compétences. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production. Cependant, au-delà des obligations légales qui font de la formation un droit pour la plupart des salariés, la formation a aussi une dimension psychologique, qu'expriment bien les sciences de l'éducation, et une dimension sociale, car elle est à la fois un outil de socialisation et le vecteur d'un passage de compétences individuelles à des compétences collectives pour le processus d'apprentissage organisationnel. (BRUNO, S, 1999, p423).

Selon SCHWARTZ la formation est définie comme suit : Elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient. Cette définition est basée sur deux éléments : Trouver des solutions, c'est-à-dire que la formation commence dès que l'individu rencontre des situations difficiles dans le travail, donc la formation constitue un moyen d'adaptation des individus aux difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail. Provoquer un changement dont il est conscient, cela veut dire que les salariés formés doivent être conscients des changements qu'ils peuvent être provoqués par l'acte de formation. (DIMITRI, W, 2003, p437).

Alors, la formation peut être définie comme un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires à l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances pour répondre aux exigences de leurs postes de travail et aux évolutions internes et externe. C'est-à-dire que l'effort est focalisé sur la recherche de la meilleure adaptation possible des salariés à leurs postes dont l'objectif est le perfectionnement individuel et collectif pour l'amélioration

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

des performances, ainsi que l'accueil et l'intégration des nouveaux entrants dans un horizon de moins d'un an (court terme). (DIMITRI, W, 2003, p435).

De notre côté et d'après les entretiens exploratoires réalisés auprès des responsables et des salariés des deux entreprises, on constate qu'au sein de la petite entreprise (PE) Biscuiterie pâtisserie produits de régime qu'ils investissent moins en politique de formation par rapport à l'entreprise Profert SPA, qui dispose d'un plan de formation et ce pour plusieurs raisons; la taille de l'entreprise a un impact sur la mise en œuvre de la politique de formation, la faiblesse du budget de formation.

L'inadaptation des offres de formations par rapport aux besoins de la PME. Le cas de l'entreprise Biscuiterie pâtisserie produits de régime qui pratique la formation sur le tas (sur le lieu de travail) assurée par les plus expérimentés aux nouvelles recrues dans la transmission des savoirs et des savoirs faire pour qu'elle devienne opérationnelle.

L'absence d'un véritable responsable de formation oblige les entreprises à chercher des formations à l'extérieur (lien avec des centres de formation professionnelle), c'est le cas de l'entreprise Profert SPA qui assure la formation à ses employés au sein des centres de formation qui se situent un peu partout, (présentiel ou via vidéoconférence).

5.7/ La promotion :

La relation de travail est appelée à connaître des changements qui se caractérisent par le passage d'un poste de travail à un autre, affecté d'un niveau de classification égal ou supérieur.

La promotion est considérée comme une procédure indispensable dans la gestion du personnel, donc il est nécessaire que chaque entreprise élabore une politique de promotion pour réaliser une évolution de carrière de son personnel. (DOLIN, S, 2002, p466). D'après cette définition on peut comprendre que l'élaboration d'une politique de promotion est une sorte de motivation pour le personnel.

Selon SHIMON DOLIN : «la promotion est une accession, motivation à un emploi supérieur, à une position hiérarchique plus importante, associée ou non d'une augmentation de salaire». (DOLIN, S, 2002 p466). D'après cette définition on peut conclure que la promotion interne pousse les employés à être encore plus performants, plus motivés et plus mobilisés.

Selon GILLES BRESSEY et Christian Konkuyt «la promotion est l'accès à un poste supérieur bien que l'on pratique parfois à niveau égalé de responsabilité, à

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

une promotion par le salaire dans le but de motivation». (GILLES. B et CHRISTIAN, K).

D'après ces deux définitions, on constate que la promotion est un changement de poste à un poste hiérarchiquement supérieur ou bien c'est une promotion par une augmentation du salaire sans changement de poste. Cette promotion passe par deux politiques :

- La politique fermée : dans laquelle les supérieurs hiérarchiques désignent les salariés qui peuvent en bénéficier.
- La politique ouverte : dans laquelle les postes vacants et leurs exigences seront diffusés aux salariés de l'entreprise. (GILLES. B et CHRISTIAN, K).

De notre côté et d'après les entretiens exploratoires réalisés auprès des responsables et des salariés des deux entreprises, on constate que la politique de promotion se fait différemment à savoir :

Responsabiliser un membre du groupe de travail, c'est-à-dire on sélectionne un travailleur expérimenté, compétent, assidu et digne de confiance pour lui confier la responsabilité d'un mandat de travail et participer ainsi à la gestion des affaires de l'entreprise.

Par contre, au sein de l'entreprise Profert SPA, la promotion se fait par les deux politiques (fermée et ouverte).

6/ Méthode et technique utilisée :

6.1/ La méthode utilisée :

Afin d'étudier la réalité des pratiques ressources humaines au sein des PME, on a opté pour la méthode qualitative, et cela par rapport à la nature de notre thème qui nécessitera une étude approfondie. Ceci dit, cette méthode nous permettra de définir l'importance qu'accordent les dirigeants des PME à la conception des pratiques de la gestion des ressources humaines, les critères privilégiés par les PME (critères objectifs liés aux compétences ou critères subjectifs liés aux relations), ainsi que le degré de formalisation des pratiques de la GRH en matière de recrutement, formation et promotion.

6.2/ La technique utilisée :

Le choix de la technique dépendrait aussi de la méthode choisie et des objectifs de la recherche, ainsi pour avoir des informations fiables qui nous permettront de dévoiler la réalité des pratiques de la gestion des ressources humaines, nous opterons pour la technique de l'entretien semi-directif, qui nous permettra d'être en contact direct avec les enquêtés. on abordera avec nos

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

enquêtées les thèmes principaux suivants : l'importance qu'accordent les dirigeants des PME à la conception des pratiques de la gestion des ressources humaines .les critères que les PME privilégient au travail (compétences) ou les critères subjectifs liés aux relations (confiance) ainsi que le degré de formalisation des pratiques de la GRH en matière de recrutement, formation et promotion . Donc notre guide d'entretien, qui est notre fil directeur contiendra des questions ouvertes qui permettraient aux enquêtés de s'exprimer librement afin que nous puissions réunir des informations et de privilégier la richesse et la diversité des réponses.

6.3/ La présentation du guide d'entretien :

Notre guide d'entretien a été élaboré pour collecter les informations sur le terrain, il contient une série de questions que nous avons réparties en quatre axes :

- Le premier axe : est consacré aux données personnelles de l'entrepreneur et les salariés la situation familiale, le niveau d'instruction.
- Le deuxième axe : est consacré aux coordonnées de l'entreprise.
- Le troisième axe : est consacré au processus de recrutement.
- Le quatrième axe : est aux questions relatives à la formation.
- le cinquième axe : est consacré aux questions relatives à la promotion.

7/ Les difficultés rencontrées :

- Le refus de la majorité des enquêtés de l'entreprise Profert SPA d'enregistrer notre conversation, car le règlement intérieur ne le permet pas.
- La limitation du temps des entretiens avec les enquêtés (agent de production) du fait de leurs responsabilités.

CHAPITRE 2:
l'entrepreneuriat,
l'entrepreneur et la
sociologie économique

Préambule :

À travers ce chapitre, nous allons essayer d'évoquer quelques éléments théoriques touchant les approches théoriques de l'entrepreneuriat. Ensuite les paradigmes de l'entrepreneuriat en introduisant les points de vue sur l'entrepreneuriat selon les économistes, les psychologues et spécialistes du comportement humain ainsi que les gestionnaires, puis nous allons aborder la place de l'entrepreneuriat dans la sociologie économique, à travers un survol rapide nous allons présenter, sur la même foulée l'apport de l'entrepreneuriat envers la sociologie économique. Enfin dans le dernier point nous évoquerons le processus d'acquisition de compétences entrepreneuriales, managériales ainsi que techniques.

1/ Les approches théoriques de l'entrepreneuriat :

On peut résumer l'évolution de la recherche en entrepreneuriat selon trois grands courants de pensée. La recherche a connu essentiellement en 1980 l'approche descriptive, comportementale et processuelle qui est apparue dans les années 1990. (OUKACI, M & ACHOUCHE, M, 2020, p397)

La littérature entrepreneuriale permet donc de distinguer trois principales approches ;

1.1/ L'approche descriptive :

L'approche descriptive appelée également, approche par les traits est une approche centrée sur l'individu. Elle consiste à repérer les traits de personnalité et les caractéristiques qui définissent la personnalité de l'entrepreneur. L'hypothèse principale derrière cette école de pensée est que les entrepreneurs possèdent des traits de personnalité, des attributs personnels et un système de valeurs qui les prédisposent à une activité entrepreneuriale et les distinguent des autres individus (les non-entrepreneurs). Jusqu'à la fin des années 80, de nombreux chercheurs ont essayé de mettre en avant les caractéristiques psychologiques et les traits de personnalité qui caractérisent les entrepreneurs qui réussissent. Parmi les traits de personnalité cités dans la littérature : le goût de risque, le besoin d'accomplissement, le besoin de pouvoir, la créativité, l'innovation, le besoin d'indépendance et d'autonomie. (DIAMANE, M & KOUBAA, S, 2016 p1).

Dans le célèbre article « Who is an entrepreneur ? Is the wrong question », Gartner (1988) soulève plusieurs critiques à l'égard de l'approche par les traits.

Chapitre 2 : L'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique

Il propose de se focaliser sur ce que fait l'entrepreneur (approche par les faits) qui est une approche mise en œuvre par des économistes, essentiellement CANTILLON, SAY et SCHUMPETER, qui se sont intéressés au rôle joué par l'entrepreneuriat dans le développement économique et social. Ils ont défini l'entrepreneur par ses caractéristiques et ses fonctions économiques et sociales. Leurs travaux, centrés sur les aspects économiques de l'entrepreneuriat, ont abouti à une typologie autour de deux modèles ; l'entrepreneur organisateur (CANTILLON et SAY) et l'entrepreneur innovateur (SCHUMPETER). (OUKACI, M & ACHOUCHE, M, 2020, p397).

1.2/ L'approche comportementale :

Une approche qui est développée par les spécialistes des sciences de comportement, elle s'intéresse aux caractéristiques personnelles et aux traits individuels des entrepreneurs. Elle date du début des années 1950 et adopte comme hypothèse la différence entre entrepreneurs et non entrepreneurs. Elle englobe dans son domaine d'application les entrepreneurs eux-mêmes, les entrepreneurs potentiels, le système éducatifs ainsi que les formateurs. Le mérite de cette approche initiée par D.C Mc CLELLAND (1961) et M. WEBER (1964), est qu'elle a amorcé l'entrepreneuriat comme un véritable champ de recherche en s'intéressant aux actes et comportements de l'entrepreneur dans l'exercice de son activité et tenant compte de son environnement culturel, social, politique et économique. (OUKACI, M & ACHOUCHE, M, 2020, p397).

En effet, l'entrepreneur se forme graduellement, influencé d'abord affectivement par sa famille, ensuite symboliquement par le milieu du travail et ses modèles entrepreneuriaux, et enfin sociologiquement par son implication graduelle dans un milieu, son enracinement et son intégration dans ce dernier. En d'autres termes, la dimension individuelle de l'entrepreneur n'est rien sans un environnement adéquat. (DIAMANE, M & KOUBAA, S, 2016 p2).

1.3/ L'approche processuelle :

Cette approche, centrée sur le processus entrepreneurial, est la plus récente, et qui date du début des années 1990. Elle est développée par les spécialistes des sciences de gestion, de l'action et des théories des organisations. Elle s'intéresse au processus de création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle organisation en essayant de répondre à la question du «comment ?». Son champ d'action comprend, outre les entrepreneurs, les entrepreneurs potentiels, les éducateurs et formateurs et les structures d'accompagnement et d'appui des entrepreneurs.

Chapitre 2 : L'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique

A. SHAPERO et L. SOKOL (1982) sont les premiers qui ont éclairé l'optique processuelle du phénomène entrepreneurial. Ils tentent de comprendre le déclenchement d'un événement entrepreneurial, font-ils remarquer, et la fin d'un processus et le début d'un autre. (OUKACI, M & ACHOUCHE, M, 2020, p397).

2/ Les paradigmes de l'entrepreneuriat :

Fayolle et VERSTREATE (2005) identifient quatre paradigmes qui permettent de cerner le domaine de la recherche en entrepreneuriat : la détection, construction, exploitation d'une occasion d'affaire (opportunité), la création d'une organisation, la création de valeurs et l'innovation.

2.1/ Paradigme de la création d'une organisation :

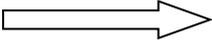
La conception de GARTHNER (1995) repose sur l'idée que l'entrepreneuriat est un phénomène consistant à créer une nouvelle organisationnelle. Il porte principalement sa réflexion sur le concept d'émergence organisationnelle. Il a distingué le phénomène de création d'une organisation des autres phénomènes organisationnels. (GARTHNER ,1995).

Il a illustré l'acte de création par une citation de COLLINS et MOORE (1964), où ces derniers reconnaissent aux entrepreneurs la capacité de transformer leurs rêves en action. Dans cette vision, l'étude de l'entrepreneuriat revient à étudier la naissance de nouvelle organisation. (COLLINS et MOORE, 1964). C'est-à-dire les activités par les quels les créateurs mobilisent et combinent des ressources pour concrétiser l'opportunité en un projet.

Pour VERSTREATE (1999), l'entrepreneuriat est vu comme un système complexe et un type spécifique d'organisation qui est inspiré par un entrepreneur .cet entrepreneur agit pour concrétiser au sein de la structure sa vision de cette organisation, il est donc indispensable pour lui d'étudier les activités permettant à un individu de créer une nouvelle entité. (VERSTRAETE, T & FAYOLLE. A, 2005, p37). Donc on peut comprendre qu'un entrepreneur est une personne qui est prête à mettre en jeu sa carrière et sa sécurité financière, son savoir-faire pour mettre en œuvre son idée on crée une nouvelle entité.

2.2/ Paradigme de la création de valeur :

La création de valeurs a été identifiée comme un thème situé au cœur de l'entrepreneuriat. Pour Bruyat inspiré des travaux de GARTHNER(1993), l'objet étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est le rapport individu créateur de valeur.

INDIVIDU  CREATION DE VALEUR

L'entrepreneur est une condition nécessaire pour l'apparition du résultat, et même le résultat est une condition nécessaire pour que l'entrepreneur existe. (VERSTRAETE. T& FAYOLLE. A, 2005, p37- 38).

2.3/ Paradigme de l'opportunité d'affaires :

Ce paradigme est réputé le plus récent dans le domaine de recherche en entrepreneuriat, tient son origine du marketing en vue de répondre à des besoins non encore satisfaits sur le marché, chose qui engendrait un réel regain d'intérêt de ce paradigme dans le domaine de l'entrepreneuriat. (JAZIRI, R, 2009, p8).

La construction de ce paradigme s'inspire largement des travaux de SCHUMPTER (1935) et de KIZNER (1973), SCHUMPETER souligne l'importance de l'innovation qui constitue l'entrepreneuriat, tandis que Kizner met en évidence l'importance de la découverte d'opportunité dans les marches. L'ensemble de ces travaux a en commun la mise en évidence de l'entrepreneur comme étant un acteur à la recherche d'opportunité et de profit. (JAZIRI, R, 2009, p8).

Pour ALAIN FAYOLLE, l'opportunité entrepreneuriale se construit au cours du processus de création de l'activité. (MASSART, V, 2005, p8). Pour cela on peut dire que l'opportunité d'affaire provient des informations de diverses ressources notamment, la ressource humaine, matérielles, informationnelles qui aident à saisir l'opportunité d'affaire.

2.4/ Paradigme de l'innovation :

La théorie économique s'est intéressée tardivement à l'innovation. Parmi les premiers qui ont travaillé sur le concept, JOSEPH SCHUMPETER qui considère que la firme innovatrice crée une rupture dans les conditions de la concurrence car elle dispose d'un avantage compétitif. L'entrepreneuriat et l'innovation sont associés depuis que l'économiste autrichien JOSEPH SCHUMPETER a évoqué la force du processus de destruction créatrice qui caractérise l'innovation.

ANDRE JULIEN et MICHEL MARCHESNAY ont affirmé que le moteur de l'entrepreneuriat est l'innovation, elle constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celle-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou encore pour réorganiser l'entreprise,

Chapitre 2 : L'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique

l'innovation c'est créé une entreprise différente de ce que connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre. La fonction d'innovation est donc importante et faite de l'entrepreneur un vecteur de développement économique (VERSTAETE, T., & FAYOLLE, A, 2005, p41). Les entrepreneurs doivent chercher les sources d'innovations, les changements et les informations pertinentes sur les opportunités créatrices, ils doivent connaître et maîtriser les principes qui permettent de mettre en œuvre les innovations, avec la meilleure chance de réussite. (VERSTAETE, T., & FAYOLLE, A, 2005, p41).

3/ Les approches qui sous-tendent l'évolution du concept de l'entrepreneur:

Le champ de l'entrepreneuriat s'est éclaté et ses multiples composantes sont observées et analysées par des économistes, des sociologues, des historiens, des psychologues, des spécialistes des sciences du comportement ou des sciences de gestion (FILION, L-J, 1997, p132).

A/ Les économistes :

Il faut d'abord nuancer la croyance populaire qui attribue l'origine de l'entrepreneuriat à la seule science économique. Une lecture attentive des deux auteurs CANTILLON et SAY, généralement identifiés comme les pionniers du domaine, nous fait découvrir des auteurs qui s'intéressaient tant à l'économie qu'aux entreprises, à leur création, leur développement, et leur gestion. On observe, à partir de leurs écrits, que leur intérêt à l'entrepreneuriat ne facilite pas sa classification dans une discipline donnée. En 1928 SCHUMPETER donne son envol au domaine de l'entrepreneuriat et l'associe nettement à l'innovation. « L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise ». (SCHUMPETER, J, 1950) Cela a toujours à faire avec l'économiste qui s'intéressait à la création de richesses en exploitant des opportunités d'affaire. Non seulement Schumpeter associe l'entrepreneur à l'innovation, mais l'ensemble de son œuvre imposante montre l'importance de l'entrepreneur pour expliquer le développement économique. (FILION, L-J, 1997, p4-5).

Les économistes montrent qu'il faut d'abord comprendre le rôle que joue l'entrepreneur dans le système économique, à savoir JEAN BAPTISTE SAY et CANTILLON qui voyaient l'entrepreneur comme un preneur de risques

Chapitre 2 : L'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique

puisque ce dernier investit son argent dans un projet où il est incertain de sa réussite, en ce sens SCHUMPETER s'est beaucoup intéressé aux activités de l'entrepreneur qui a vu le développement économique en créant une entreprise c'est-à-dire un entrepreneur est un agent de changement . (FILION, L-J. 1997. p6). Pour HAYEK le rôle de l'entrepreneur est d'informer le marché de nouveaux produits. KRIGHT a prouvé que les entrepreneurs pensent aux risques car ils sont dans un état incertain par conséquent, grâce à leurs bénéfices des activités qu'ils ont réalisé auparavant. (FILLION, L, 1997, p6). CASSON, fera une tentative intéressante pour mettre au point une théorie où sont associés l'entrepreneur et le développement économique. Il y insiste sur la dimension de la coordination de ressources et de la prise de décision. (FILION, L, 199, p6). On parle de l'entrepreneur en économie mais on l'a peu ou pas intégré dans les modèles classiques de développement économique. Lorsqu'on l'a fait, l'entrepreneur est représenté par une fonction. Les économistes qui se sont intéressés à l'entrepreneur sont demeurés la plupart du temps, comme c'est le cas dans d'autres disciplines, des marginaux. Si on voulait faire une synthèse des principaux courants de pensée en économie concernant l'entrepreneuriat, on serait amené à accepter la suggestion de BAUMOL et de faire référence à l'entrepreneur organisateur d'entreprises et l'entrepreneur innovateur. Le premier représente l'entrepreneur classique décrit par SAY, KNIGHT et KIRZNER, tandis que le second représente celui décrit par Schumpeter. (FILION, L, 1997, p6). Ceci amènera le monde de l'entrepreneuriat à se tourner vers les behavioristes pour mieux enrichir leurs connaissances en essayant de cerner les caractéristiques qui sont souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes du comportement. (FILION, L, 1997, p6).

B/ Les psychologues et spécialistes du comportement humain :

Mc CLELLAND a révélé deux dimensions essentielles qui déterminaient un comportement d'entrepreneur : le besoin d'accomplissement et le besoin de puissance. C'est-à-dire l'entrepreneur cherche à développer ses épanouissements personnels et ce sentiment rend un individu responsable de n'importe quelle situation, en conséquence il se fixe lui-même les objectifs aptes à l'épanouir. par contre le besoin de puissance, moins étudié, passerait par une volonté plus ou moins explicite d'occuper une place prédominante dans un système. (DANY, F, 2002, p7).

Chapitre 2 : L'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique

MICHEL PALMER indique que: « les personnes ayant un fort besoin d'accomplissement comparé à celles qui ont une faible motivation sur ce plan, sont caractérisée par la préférence pour des tâches présentant un risque qui les implique, un travail plus dense dans des occupations qui requièrent une certaine force mentale ». (MICHEL, PALMER). C'est-à-dire l'entrepreneur se caractérise par un besoin d'accomplissement élevé ; il aime être responsable de ses actes d'aboutir à un résultat qui est l'objectif visé a fin de l'atteindre par son seul effort .il a également tendance à prendre des risques modérés en fonction de leurs habilités. (DANY, F, 2002, p7).

MEYER FRIEDMAN et RAY H. ROSEMAN (1974) qui reprennent en partie des positions de MACCLELLAND ont observé chez toute personne vivante de façon constante et agressive un combat personnel. PAUL RASSE et DENIS PARISOT font apparaître trois valeurs clés que nous retrouvons souvent à la lumière de l'observation pratique au sein du Centre des entrepreneurs d'E.M. LYON : Ils ont la volonté de s'exprimer et de se réaliser ; Besoin d'indépendance et de liberté ; le goût d'entreprendre et de diriger. (DANY, F, 2002, p8).

Des études de la personnalité entrepreneuriale ont dégagé un certain nombre de caractéristiques dominantes chez les entrepreneurs tels que : le besoin d'accomplissement, l'internalisé des lieux de contrôle, la propension à la prise de risque, l'optimisme entrepreneurial, la créativité. Nous pouvons ajouter d'autres caractéristiques et qualités en les synthétisant dans le tableau ci-dessous:

Tableau N° 1: Synthèse des caractéristiques et qualités d'entrepreneur

Caractéristiques	Qualités
Confiance en soi	Croit en ses propres capacités; indépendant, optimiste.
Volonté déterminée	Obstiné, persévérant et déterminé.
Concentré sur les tâches à accomplir ou les résultats à atteindre	Soucieux de la réussite, bucheur, dynamique, énergique et prend des initiatives.
Acceptation des risques Etoffer d'un chef	Prend des risques calculés et aime les défis. Bonne communication Bon contact avec les autres. Attentif aux suggestions et aux critiques, s'intéresse aux autres. Concerné par le développement des autres.
Originalité	Innovateur, créatif, souple et ouvert d'esprit et s'adapte rapidement et facilement.
Tourné vers l'avenir	Prévoyant, Visionnaire, Intuitif.

Source: BAYAD, M, BOUGHATTAS, Y, SCHMITT, C, 2006, p3.

C/ Les gestionnaires :

Dans un article publié en 1989 (what is an entrepreneur ? is the wrong question), GARTHNER est conscient de l'insuffisance de l'approche par les traits, se propose d'étudier ce que fait l'entrepreneur en mettant en évidence l'importance de créer une organisation, c'est-à-dire la recherche sur l'entrepreneur devrait se focaliser sur ce que fait l'entrepreneur est non pas sur ce qu'il est. (DANY, F, 2002, p9).

Dans cette ligne, BYGRAVE puis Hofer proposent une définition finale (c) fondée sur deux préalables (a, b, c).

A/ Le premier sous principe est considéré comme un événement entrepreneurial qui entraîne la création d'une nouvelle organisation pour l'exploiter.

B/ Le deuxième sous principe est considéré comme un processus entrepreneurial qui englobe toutes les actions et engagements inhérents à la perception d'opportunités et à la création d'organisation pour les exploiter.

Chapitre 2 : L'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique

C/ En finale, un entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité et qui crée une organisation pour l'exploiter. (DANY, F, 2002, p9).

Pour MICHEL COSTER et HUGUES SILVESTRE le phénomène entrepreneurial s'articule autour de trois dimensions dominantes, l'entrepreneur, l'acte d'entreprendre et l'entreprise, chacune d'entre elles étant structurée par des logiques de fonctionnement débouchant sur des comportements et des actions permettant au système d'atteindre son équilibre et son efficacité. (DANY, F, 2002, p9).

4/ Objet de la sociologie économique :

La sociologie économique est une discipline qui associe entre la sociologie économique, l'histoire, l'anthropologie, car tant son objet que son corpus théorique sont encore en cours d'élaboration on a essayé d'en dégager les principales caractéristiques par l'étude de processus de formation de cette discipline, comme PHILIPPE STENER affirme l'objet ou «la sociologie économique étudie les faits économiques en les considèrent comme des faits sociaux». (TALAHIT, F, 2011, P6).

C'est-à-dire la sociologie économique, s'adresse aux économistes et aux sociologues pour qu'ils étudient ces faits en prenant en considération la dimension de la relation sociale que comportent de tels faits. Par contre SIMIAND considère que la sociologie économique part des institutions et des représentations sociales des agents. (SIMIAND, S).

4.1/ La place de l'entrepreneuriat dans la sociologie économique :

La nouvelle sociologie économique ne se limite pas uniquement à l'étude des conséquences sociales, des mutations économiques, mais elle se définit comme une discipline qui cherche à expliquer les actions économiques à partir des éléments sociologiques, il s'agit de penser sociologiquement les faits économiques. (SABOUN, L & AKNINE, R, 2017, p202).

Donc, faire de l'entrepreneuriat un objet sociologique revient à considérer ce phénomène comme une action sociale et à s'intéresser à ceux qui accomplissent l'acte d'entreprendre, comme les créateurs d'entreprises. Les travaux de la sociologie économique ont permis de montrer que loin d'être un acteur solitaire, l'entrepreneur est bien un acteur «socialisé» et «encadré» dans des réseaux de relations qui servent d'appui à son activité entrepreneuriale aussi sera ici

Chapitre 2 : L'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique

défendue l'idée que pour étudier l'éthique entrepreneuriale. (GROSSETTI, M & REIX, F, 2014, p412).

À la suite des travaux de GRANOVETTER Mark, la notion d'encastrement qu'il a empruntée à Polanyi est devenue centrale dans la nouvelle sociologie économique est encadrée dans les réseaux des relations sociales. Il ajoute dans ce sens, que les actions économiques n'existent qu'insérées dans les réseaux de relations personnelles. En ce référent aux travaux de DURKHEIM. E et ZELIZER. V, BARBER rappelle combien les facteurs sociaux sont importants dans la formation et le fonctionnement des économies de marché. Ainsi, l'engagement dans chaque action économique n'est possible que sur la base des supports sociaux, (une société basée sur les mécanismes de réciprocité se repose sur des structures symétriques à savoir la famille et les groupes de parenté ce qui renforce l'intensité rationnelle). (SABOUN, L & AKNINE, R, 2017, p202-203).

En effet, l'entrepreneur n'est pas un acteur isolé, atomisé ou coupé de la réalité sociale, c'est un acteur qui agit selon les normes de la société et forgé par le milieu local dans lequel émerge et grandit. Contrairement à ce qui a été avancé par l'approche néoclassique, l'action de l'entrepreneur ne s'arrête pas seulement à la finalité purement stratégique de l'homo oeconomicus mais il est motivé par d'autres finalités qui dépassent sa quête du gain. L'acte d'entreprendre relève aussi d'autres logiques qui font de l'entrepreneur un acteur socialement et spatialement situé (dans tous les cas, la création d'entreprises apparaît comme une activité fortement située, socialement et spatialement, qui ressemble moins à une activité purement stratégique d'optimisation des ressources et des contraintes). (SABOUN, L & AKNINE, R, 2017, p203).

5/ La sociologie de l'entrepreneuriat :

Le but de la sociologie de l'entrepreneuriat est l'étude de la création des entreprises. Pour THORNTON (1999), la sociologie de l'entrepreneuriat se propose d'étudier le phénomène de la création des nouvelles entreprises, qu'elle décrit comme un processus socio-économique. En termes sociologiques, la création d'entreprise a été définie par MINGUET (1995) comme un processus dynamique ayant pour objectif la constitution d'une nouvelle unité juridique et économique, c'est-à-dire un porteur de projet qui crée une entreprise. Dans ce cas la sociologie s'est surtout intéressée au personnage qui fonde l'entreprise : Qui est l'entrepreneur ? Quels déterminants sociologiques l'amènent à créer son entreprise ? Quels types d'individus sont les plus susceptibles d'entreprendre ?

Chapitre 2 : L'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique

Des enquêtes examinent ses attributs culturels ou encore son appartenance à des classes sociales. (MOREAU, R, 2004 p15).

6/Le métier de l'entrepreneur :

6.1/ Le processus d'acquisition de compétences :

En s'appuyant sur, les travaux de LORRAIN et all, (1994) nous avons répertorié plus de 15 habiletés que les chercheurs attribuent à l'entrepreneur. Ces diverses habiletés se regroupent en trois catégories à l'instar de CHANDLER et JANSEN (1992).

Le tableau ci-dessous présente les différentes habiletés par catégorie ainsi que les principaux auteurs ayant mentionné ces qualifications.

Tableau N°2 : Compétences et habiletés d'un entrepreneur

Catégorie	Habiletés	Auteurs
Compétences entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> -Capacité à identifier des opportunités d'affaires. -Capacité à élaborer une vision d'entreprise. -Capacité à créer et gérer son réseau d'affaires. -Capacité à gérer son travail. 	(Baum, 1995), (Chandler & Jansen, 1992), (Herron, 1990), (Kirner, 1979), (Vesper, 1989), (Filion, 1989), (Hambrick & Crozier, 1985), (Milton, 1989), (Aldrich & al., 1987), (Bird & Jelinek, 1988), (Ibrahim & Goodwin, 1986), (Deeks, 1976).
Compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> -Capacité à élaborer une stratégie d'entreprise. -Capacité à coordonner et à organiser les activités de son entreprise. -Capacité à diriger du Personnel. -Capacité à résoudre des problèmes. -Capacité à contrôler les activités de son entreprise. -Capacité à négocier. 	(Ibrahim & Goodwin, 1986), (Lumpkin & al., 1988), (Hofer & Sandberg, 1987) (Chandler & Jansen, 1992), (Herron, 1990) (Baum, 1995), (Herron, 1990), (Deeks, 1976).
Compétences techniques de gestion et de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> -Capacité à gérer les opérations. -Capacité d'une gestion financière. -Capacité d'une gestion des ressources humaines. -Capacité d'une gestion marketing & des ventes. -Capacité à gérer les lois et les règlements gouvernementaux. 	(Chandler & Jansen, 1992), (Deeks, 1976), (Lorrain & Dussault, 1988), (Ibrahim & Goodwin, 1986), (Luk, 1996), (Lumpkin & al., 1988), (Hand & al., 1987), (Smart & Conant, 1994).

Source : BAYAD, M & BOUGHATTAS, Y et autres, (2006), p7-8.

Chapitre 2 : L'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique

L'entrepreneur étant le moteur de son entreprise, la réussite ou la faillite de sa firme dépendent essentiellement de sa personnalité, ses connaissances et compétences. Pour cela, l'entrepreneur doit veiller à la bonne santé de son entreprise et tirer de l'environnement les ressources nécessaires à sa survie. (BAYAD, M & BOUGHATTAS, Y et autres, 2006, p8).

À la lumière de ces quelques éléments cités dans le tableau sur les compétences et habilités d'un entrepreneur. , il est possible de comprendre qu'un entrepreneur doit améliorer ses compétences d'une manière continue, car les compétences de base acquises au stade du démarrage et les systèmes de gestion installés lors de la création de l'entreprise sont insuffisants pour assurer leur prospérité.

À cet effet, on peut en distinguer trois compétences essentielles à savoir :

A. Les Compétences entrepreneuriales :

La capacité de l'entrepreneur à repéré et à saisir les opportunités existantes, comme la défini STEVENSON et JARILLO (1990) «Le cœur de l'entrepreneuriat corporatif est que l'opportunité qui se présente à la firme doit être poursuivie par des individus, mais le repérage des opportunités est certainement fonction des capacités de l'individu sa connaissance intime du marché, des technologies impliquées, des besoins du consommateur, etc.». (LAVIOLETTE, E-M & LOUE, C, 2006, p6).

À travers cette compétence entrepreneuriale on peut comprendre que c'est lors de la détection d'une opportunité qu'on doit l'exploiter en mettant en œuvre les ressources qui doivent être utilisées, sinon on risque de perdre sa valeur.

Identifier des opportunités d'affaires à savoir :

- Imaginer des produits ou services potentiels à partir des besoins induits par l'apparition de nouvelles techniques ou technologies.
- Concevoir ces nouveaux produits ou services en analysant leur faisabilité technique, commerciale et financière.

Élaborer une vision entrepreneuriale à savoir :

- Formaliser un système d'offre et le positionner par rapport aux concurrents.
- Établir les stratégies de développement de l'entreprise.

Chapitre 2 : L'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique

Impulser une organisation à savoir :

- Concevoir une organisation en rassemblant les moyens financiers, matériels et humains.
- Répartir et coordonner les moyens obtenus. (LAVIOLETTE, E-M & LOUE, C, 2006, p9).

B. Les Compétences managériales :

Un entrepreneur doit être un bon manager, pour cela il doit posséder un certain nombre d'aptitudes s'il souhaite mener toute son équipe vers la réussite et pour cela elles incluent plusieurs compétences managériales à savoir :

- S'imposer en tant que leader.
- Planifier le travail de ses collaborateurs en fonction des objectifs fixés dans le plan d'affaires.
- Déléguer et responsabiliser ses collaborateurs.
- Récompenser l'effort, la performance et résoudre les conflits au sein de l'équipe. (LAVIOLETTE, E-M & LOUE, C, 2006, p10).

C. Les Compétences techniques de gestion de l'entreprise :

Ces compétences forment le capital humain, un actif immatériel hautement stratégique pour la performance de l'entreprise. En effet un entrepreneur qui a des compétences techniques de gestion de l'entreprise est source de véritables avantages concurrentiels, dont on peut citer :

- Identifier des cibles commerciales en segmentant le marché.
- Promouvoir son entreprise et ses produits au près des différentes cibles identifiées en utilisant les supports publicitaires (presses, internet,.. etc.).
- Fidéliser le client en effectuant des relances régulières et en entraînant avec lui des relations privilégiées.
- Planifier les ressources humaines en fonction des besoins à court et moyen terme de l'entreprise.
- Définir un besoin de recrutement en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise et des besoins en compétences. (LAVIOLETTE, E-M & LOUE, C, 2006, p10-11).

Chapitre 2 : L'entrepreneuriat, l'entrepreneur et la sociologie économique

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous pouvons dès lors constater que l'entrepreneuriat est un phénomène de progrès qui permet la création de la richesse, le développement du marché et l'absorption du chômage, de façon particulière, et permet aussi de dynamiser le tissu économique. De ce fait, les facteurs qui mènent l'entreprise à l'échec sont dus à plusieurs facteurs, dont l'incompétence des entrepreneurs. Ces derniers étant le moteur de l'entreprise, la réussite ou la faillite de leurs firmes dépend essentiellement de leur personnalité, leurs connaissances leurs compétences.

CHAPITRE 3 :

Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

Préambule :

Ce chapitre est consacré à la présentation générale de la fonction des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises, l'évolution et la démarche moderne de la gestion des ressources humaine comme point de départ, puis les caractéristiques et les différents critères de la GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale et enfin les principales pratiques de la GRH en PME (recrutement, formation et la promotion).

1/ La fonction ressources humaines au sein des PME :

1.1/ L'évolution de la gestion des ressources humaines :

Au début des années 1920, la gestion des ressources humaines était conçue plutôt comme (l'administration du personnel), qui cherchait à adapter les employés de l'organisation aux emplois et à leur évolution qui dérivait d'organisation et des choix techniques ou la main-d'œuvre était conçue comme une unité adaptable et dont le coût doit être le plus bas possible. Il s'agit de décrire des règles claires et non discutables, de choisir les procédures les plus fiables ainsi que de décider pour les individus et d'éviter tout ce qui peut aller contre l'objectivité, mais aussi de gérer la tenue des documents imposée par la réglementation et à veiller à l'application des dispositions réglementaires dans l'entreprise. (PLANE, J, M, 2000, p17). Donc il s'agissait en général de prendre en charge les relations avec le service administratif de l'inspection du travail, de l'emploi et de la documentation.

Comme tout dans le monde, la gestion des ressources humaines a subi un développement car elle est exposée à des défis variés, à des changements et évolutions constantes où elle doit affronter ces changements et répondre à ces défis par anticipation et adaptation à la situation actuelle. À présent la gestion des ressources humaines est conçue selon ST-ONGE comme un ensemble de pratiques qui visent à aider l'organisation et à résoudre avec efficacité et équité les problèmes liés aux diverses étapes du cycle d'emplois tels que l'organisation du travail, la détermination des conditions de travail et l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises. (ST-ONGE, S, 1998, p7-8). Dans la période actuelle, la main-d'œuvre a également changé car les ressources humaines sont considérées indispensables pour la survie de l'organisation mais aussi leur qualité qui est devenue un facteur clé de succès fondamental.

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

La gestion des ressources humaines a connu une évolution considérable au cours des dernières années, dans ce contexte, investir dans les pratiques de gestion des ressources humaines permet aux entreprises d'améliorer la performance de leur personnel, augmentation de la productivité, de la satisfaction des employés ou encore de la capacité concurrentielle. (JAOUEN, A, 2009, p1).

1.2/ La démarche moderne de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines se différencie des autres modes de gestion, car elle doit prendre en compte le facteur humain qui demeure l'actif stratégique le plus important pour assurer la compétitivité des entreprises et leur pérennité. Dans cette démarche s'inscrivent plusieurs tâches relatives à l'acquisition, le développement et la rémunération du potentiel humain.

Ainsi, selon cette démarche on va aborder cinq phases successives ;

1.2.1/ La phase du diagnostic :

Une phase qui permet aux dirigeants de faire un état des lieux des pratiques des ressources humaines qui comprend plusieurs étapes telles que ; la détermination des besoins en effectif et les objectifs ainsi que l'analyse des postes, sous forme de préparatifs initiales du processus de recrutement, de la politique de la formation ainsi que la politique de rémunération.

1.2.2/ La phase de recrutement :

Un processus concret par lequel se joue des grands équilibres entre l'offre et la demande d'emploi. Il s'agit de construire et d'attirer du capital humain, source de croissance pour toute organisation, comme le précisent SHUTZ (1961) puis BECKER (1964) « le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique ». (BENCHEMAM, F & GALINDO, G, 2015, p41).

La phase de recrutement comprend plusieurs étapes telles que la définition de poste et de profil, l'identification des ressources et la campagne de recrutement selon les choix faits préalablement.

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

1.2.3/ La phase de sélection :

C'est une phase qui vise à choisir la personne à qui l'organisation offrira le poste vacant et cela à travers un ensemble de critères à trait à l'expérience, les habiletés et les compétences. La réussite de cette dernière réside dans les compétences de la personne et ses caractéristiques (valeurs, personnalité, etc.) mais aussi celles de l'organisation (culture, équipe, etc.).

1.2.4/ La phase de rémunération :

Il s'agit d'un ensemble d'avantages qui découlent de la relation d'emploi, qu'ils soient versés directement à l'employé sous forme de salaire ou indirectement par le paiement de primes ou de cotisations à des régimes de sécurité mais qui ne comprend pas uniquement le salaire, mais aussi le contenu du travail et le contexte du travail dont la valeur peut varier selon la perception de l'employé.

La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion des ressources humaines pour obtenir des résultats conformes aux objectifs stratégiques de l'entreprise. (PERETTI, J-M, 2008, p107).

1.2.5/ La phase de formation :

Il s'agit d'un moyen qui permet d'inciter les employés à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes et leurs habiletés professionnelles nécessaires à la fois pour l'accomplissement de leurs fonctions actuelles et futures pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

La formation est obligatoirement prise en compte dans les entreprises et en particulier dans les petites et moyennes entreprises où on assiste à l'apparition d'un responsable de la formation qui est un élément moteur de la politique du personnel dans l'entreprise. (PERETTI, J-M, 2008, p169).

1.3/ La gestion des ressources humaines en PME :

Pour les PME comme pour toutes les entreprises, la gestion des ressources humaines est un élément capital qui occupe une place importante vu qu'elle est un levier de croissance pour les PME.

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

En effet, en petites et moyennes entreprises, les ressources humaines sont un facteur de compétitivité avec lequel les entreprises doivent jouer pour assurer leur performance. (BENI HSEN, 2007, p15).

La gestion des ressources humaines au sein des PME se caractérise par un modèle informel et intuitif dans lequel les pratiques sont peu sophistiquées et les procédures sont peu formalisées (JAOUEN, 2009), Ainsi, les pratiques de GRH se retrouvent à des tâches limitées relevant de la gestion administrative, avec une faible formalisation des outils de recrutement, d'évaluation et de la formation. PICHULT et NIZET, qualifient le modèle de GRH dans les PME comme étant arbitraire. (VILETTE, M-A, 2014, p320), dont le dirigeant occupe une place centrale qui se révèle même être souvent le directeur des ressources humaines ou il prend des décisions concernant la GRH, mais qui ne sont pas toujours légitimes aux yeux des salariés.

En outre, le caractère informel et intuitif des pratiques peut également aboutir dans des cas rares à l'effet inverse et laisser place à une GRH partagée entre le dirigeant et les salariés, telle que présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : Synthèse des grandes formes de la GRH en PME

Formes de GRH	Décisions sur la politique de GRH	Rôle des salariés
Partagée	Décisions collégiales et relevant du plus grand nombre de salariés	Acteurs et facilitateurs de la GRH
Autocentrée	Décisions arbitraires et relevant uniquement du dirigeant	Spectateurs et bloqueurs de la GRH

Source : LUDIVINE, A et VIRGINIE G, R, 2019, p4

À partir de là, on peut conclure que la gestion des ressources humaines permet de dévoiler les points forts et faibles de l'entreprise mais aussi d'instaurer un plan d'action pour renforcer les points forts et remédier aux faiblesses .

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

1.3.1/ Les modèles de la gestion des ressources humaines en PME :

La gestion des ressources humaines en PME est souvent caractérisée du fait que le dirigeant assure les tâches et responsabilités, donc elle fait partie intégrante de sa logique d'action. (VILETTE M-A, 2014, p96).

Sur cette base, il est possible de dégager deux types de modèles explicatifs de la GRH en contexte de PME :

1.3.1.1/ Le modèle de la contingence de Mahé de Boislandelle (1998) :

Dans le modèle de la contingence, la GRH repose essentiellement sur la vision du dirigeant et ses caractéristiques personnelles qui sont affectées par deux types d'influences ; l'environnement et l'organisation.

Donc la focalisation se fait uniquement sur la façon dont les différentes pratiques RH qui répondent aux variables de contingence qui sont en premier lieu le dirigeant (personnalité, l'origine sociale, type et niveau de formation etc.), en deuxième lieu l'organisation (l'activité et la taille de l'entreprise, propriété du capital etc.) et finalement l'environnement (la culture nationale et locale, l'état de l'emploi et les technologies etc.).(VILETTE M-A, 2014, p97).

1.3.1.2/ Le modèle cognitiviste de Bayad et Nebenhaus (1996) :

Dans ce cadre le dirigeant adopte un mode de fonctionnement cognitif dans sa relation avec l'environnement. Ainsi, le dirigeant exprime sa volonté entrepreneuriale en développant son identité d'acteur (rôle et comportement), dans une relation interactive avec son environnement (capacité d'ajustement). (VILETTE M-A, 2014, p100).

À partir de là, nous constatons que le dirigeant agit en interaction avec son environnement, contrairement au premier modèle où il subit la pression de l'environnement. Donc le dirigeant constitue le guide et le chef du développement de sa PME.

1.3.2/ Les critères de la gestion des ressources humaines dans les PME :

L'absence de la formalisation de la GRH au sein des PME, ne signifie pas l'absence des pratiques, ni le manque d'intérêt des dirigeants pour la GRH. (VILETTE M-A, 2014, p320).

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

Donc, il est important de développer des critères qui puissent mettre en évidence l'utilisation des pratiques de la GRH en PME et de tenir compte du dirigeant et sa vision entrepreneuriale.

1.3.2.1/ Le critère de diversité :

Il s'agit de la variété des pratiques de la GRH, dont il permet de déterminer si ces pratiques se limitent à certains domaines comme le recrutement ou s'étendent à d'autres.

1.3.2.2/ Le critère de sophistication :

Concerne les pratiques elles-mêmes, mais l'utilisation des différents outils de gestion des ressources humaines pour une même pratique. Par exemple dans le cadre de recrutements, la sophistication va permettre de montrer si la gestion des ressources humaines se limite à la fiche de poste ou elle est étendue à l'entretien.

1.3.2.3/ Le critère de généralisation :

Il s'agit de déterminer à quelles catégories les pratiques de la GRH sont appliquées. Si elles sont limitées à un service ou bien étendues à l'ensemble des services.

Enfin, l'idéal pour les petites et moyennes entreprises n'est pas forcément l'atteinte de maximum des trois critères qui nécessitent du temps, de l'énergie mais aussi un investissement financier. Donc, il s'agit essentiellement de déterminer un équilibre entre les pratiques de la GRH et les facteurs influençant tels que la structure, la stratégie de développement mais aussi le dirigeant et sa vision.

1.3.3/ Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines en PME :

Dans la PME, la GRH peut être considérée comme un ensemble des opérations effectuées dans une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise. (MAHE DE BOISLANDELLE, H, 1998, p117). Dans ce sens on peut dire que la gestion des ressources humaines englobe un ensemble d'activités ; d'acquisition (recrutement, sélection etc.), d'adaptation (formation etc.) et de rétribution (la rémunération, promotion etc.) mais aussi l'amélioration des conditions et les relations au travail, la sécurité et l'organisation du travail.

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

Donc la gestion des ressources humaines en PME comprend des caractéristiques et des spécifications indispensables à prendre en considération tels que :

- La responsabilité et la centralisation de l'activité RH sont dans les mains du dirigeant.
- L'importance de l'informel.
- La propriété personnelle ou familiale du patrimoine social.
- Le profil du dirigeant qui influence fortement les décisions stratégiques.

À partir de là on peut conclure que la gestion des ressources humaines s'inscrit dans un système complexe en interne aussi bien qu'en externe avec trois grandes parties prenantes ; (le dirigeant, l'organisation, et le marché) qui agissent d'une part sur les relations sociales, la culture de l'entreprise et d'autre part sur les pratiques de recrutement et de formation.

2/ Les principales pratiques d'acquisition et de développement des ressources humaines en PME :

2.1/ Le recrutement :

Le recrutement est une étape importante et fondamentale pour le fonctionnement de chaque organisme professionnel. Il s'agit d'un processus qui vise à engager et à intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation à travers un ensemble de moyens humains, matériels et technologiques. En effet le capital humain est considéré comme une source de croissance pour toute organisation, comme le précisent SCHULTZ et BECKER ; « Le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique ». (BENCHEMAM, F. GALINDO, G, 2015, p41).

Donc cette pratique est souvent perçue comme la dimension la plus visible de la GRH en véhiculant la capacité de l'entreprise à embaucher de nouvelles personnes mais aussi en transmettant ses valeurs.

2.2/ Le processus de recrutement :

Le processus de recrutement est un élément-clé de la gestion des ressources humaines puisqu'il permet à la collectivité de bénéficier des compétences dont elle a besoin et la réussite de cette pratique repose sur une démarche rigoureuse

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

qui ne se limite pas aux seules procédures de sélection, mais qui se base à toutes les étapes du processus, donc on peut les résumer comme suite ;

- **L'expression et l'analyse de la demande :** La demande peut provenir du responsable d'un service ou d'un membre de la hiérarchie. Elle peut avoir plusieurs origines; remplacement d'un départ, congés, mutation, création d'un poste nouveau en réponse à un besoin spécifique, elle peut être aussi liée à un accroissement de l'activité, donc il est indispensable que cette demande fasse l'objet d'un examen hiérarchique. Après cette dernière, il revient à la personne chargée de ce travail d'effectuer l'analyse et le diagnostic à fin de déterminer s'il n'existe pas d'autres solutions au recrutement et puis le recruteur doit prendre une décision qu'elle soit positive ou négative pour pourvoir le poste lié à l'emploi déterminé. (BELKAIDI, L-J & KHIAT, A, 2018 p89).
- **La définition du poste et du profil :** Le recruteur doit effectuer la définition du poste à pourvoir. En effet, il est important de connaître le poste pour lequel on recrute, afin de pouvoir déterminer le profil du candidat recherché et d'être capable d'effectuer des choix pertinents et puis à partir du profil du poste, il faut définir les compétences obligatoires pour occuper le poste. (BELKAIDI, L-J & KHIAT, A, 2018 p89-90).
- **La recherche des candidats :** Pour soulever des candidatures, les PME ont recours à deux méthodes;
 - a) Les méthodes internes : les PME ont fréquemment recours aux recommandations du personnel. (MAHE DE BOISSELANDELLE, H, 1985, p150). Donc il s'agit d'accompagner le salarié dans sa recherche d'un nouvel emploi en appuyant sa candidature, ou l'employeur rédige une lettre de recommandation dans laquelle il peut lister les compétences et les qualités professionnelles de son salarié.
 - b) Les méthodes externes : les PME dans ce cas ont fréquemment recours aux candidatures spontanées qui sont souvent privilégiés car elles proviennent les plus souvent des candidats motivés, mais aussi aux contacts personnels des dirigeants et aux annonces dans les journaux. (LE LOUARN, J-R & THERIAULT, R, 1984, p112).

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

- **La sélection des candidats :** La première procédure dans la sélection c'est l'analyse de la lettre de candidature, c'est-à-dire la recherche d'une adéquation entre les caractéristiques des postulants et les exigences du poste et ce en matière de formation possédée et acquise par le candidat et son expérience. (BOYER, L & EQUILIBEY, N, 2003, p137)

La sélection repose essentiellement sur le tri de candidature à partir de leurs lettres de motivation, du curriculum vitae (CV) et entretien et tests éventuels à fin d'éliminer les profils toute a fait inadapté, mais la plupart des travaux de recherche relèvent la prépondérance de l'entrevue (interview), formulaire de demande d'emploi et le CV. Les autres modes sont plus rares en PE et leur utilisation croit avec la taille, ses autres modes sont; les tests d'aptitude pratiques, tests psychologiques etc. (ARABI, M, 2014, p70).
- **La décision et la proposition :** La décision, est caractérisée par un processus qui consiste pour une organisation à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), puis il faut lui faire une proposition d'embauche qui donne lieu à une négociation ; «la négociation est un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant une décision conjointe». (BELKAIDI, L-J & KHIAT, A, 2018 p92).
- **L'accueil et l'intégration :** Lors de l'accueil des nouveaux salariés, de nombreuses entreprises ont recours à des procédures spécifiques. En effet, les entreprises ont de plus en plus recours à un programme d'accueil et d'intégration. Peretti J-M. (2011) indique que «la qualité de l'accueil doit être prolongée par un suivi vigilant de manière à lever les obstacles provenant tant de l'entreprise que du nouvel embauché». (BELKAIDI, L-J & KHIAT, A, 2018 p93).

En PME il existe des méthodes et procédures qualifiées de légères en matière d'accueil, certaines PME pratiquent de façon systématique, en relation avec la taille organisationnelle. L'accueil et l'intégration consistent en une visite de l'entreprise, programme systématique étalé dans le temps, livret d'accueil et parrainage dans les PME de plus 50. (ARABI, M, 2014, p72).

Dans les petites et moyennes entreprises, la responsabilité et la décision sont monopolisés par le propriétaire dirigeant en PME et le recrutement est plus souvent effectué par le dirigeant lui-même. (MAHE DE BOISLANDELLE.H.1998.p111), c'est pour cela que les critères de l'évaluation

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

RH sont moins formalisés par rapport à la grande entreprise, donc le recours aux critères subjectifs tels que ;(les liens familiaux et les relations avec les amis et les proches), est très fréquent dans la plupart des pratiques de la gestion des ressources humaine et en particulier le recrutement, mais les PME donnent de plus en plus de responsabilité à leurs responsables du personnel lorsque l'entreprise devient plus grande.(LE LOUARN JR. et THERIAULT, R, 1984, p114).

Enfin, nous pouvons dire que cette pratique de recrutement occupe une place importante dans les PME et elle devient plus fréquente avec l'augmentation de la taille à fin de garantir aux salariés une bonne application de leurs droits, l'amélioration des conditions de travail mais aussi de garantir une évolution future de l'entreprise et cela à travers le propriétaire dirigeant qui court derrière la création de son entreprise au début et à recruter des candidats pour assurer le bon fonctionnement de cette dernière.

2.2/ La formation et la promotion :

A- La formation :

La formation s'est affirmée depuis quelques années comme un enjeu à la fois pour les entreprises, les salariés et la société. Son objectif essentiel est de permettre aux salariés de maintenir leur employabilité à travers un processus d'apprentissage pendant une vie professionnelle de plus en plus longue. Pour l'entreprise il s'agit de mettre en adéquation les compétences des salariés et les besoins de développement à fin de réagir et s'adapter aux exigences de l'environnement. (BENCHEMAM, F. GALINDO, G, 2015, p115).

En sociologie, la formation est un processus de socialisation à travers des programmes qui visent au développement de la cohésion sociale des groupes professionnels dans le monde du travail.

La majorité des entreprises assurent à leurs employés une formation de base essentielle à l'accomplissement de leurs tâches malgré que ces pratiques s'avèrent peu formalisées. Mais les recherches réalisées sur la formation en petites et moyennes entreprises affirment qu'une grande proportion de PME s'appuie sur la formation sur le tas (sur le lieu du travail) qui est considérée comme un moyen qui facilite les relations inter personnelles avec les collègues de travail, et ils investissent moins en politique de formation par rapport aux

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

grandes entreprises, ainsi que l'accès des employés à la formation en PME est beaucoup plus limité par rapport aux grandes entreprises. L'étude pratique faite par BNOIT et ROUSSEAU montre que la majorité des PME rencontrent des difficultés à réaliser des activités de formation. (BENOIT, C & ROUSSEAU, 1993, p52). Malgré que plusieurs études aient révélé un important besoin de formation en GRH chez les nouveaux entrepreneurs.

La plupart des dirigeants des petites entreprises pensent que la responsabilité de la formation incombe au système scolaire (technique, universitaire...etc.) dont ils attendent la fourniture d'un personnel adapté à leurs besoins. (MAHE DE BOISSELANDELLE, H, 1998, p218). En effet, dans les PME, la responsabilité de préparation de la formation sur le tas dépend dans la plupart des cas du propriétaire dirigeant qui délègue constamment la mise en pratique de ses actions à un superviseur.

A.1/ Les avantages de la formation :

Proposer une formation professionnelle à ses employés est une très bonne chose pour l'employeur, elle permet en effet d'améliorer les qualifications des salariés et d'actualiser leurs compétences. En suivant une formation professionnelle, les employés peuvent se former tout en restant dans l'entreprise. Ainsi, l'employeur fidélise ses employés et obtient une image de marque engagée auprès de ses salariés, qui restent bien souvent plus longtemps dans l'entreprise. Le fait de proposer des formations attire également les cadres et jeunes salariés, qui y voient une opportunité de faire carrière au sein d'une même société et se projettent davantage.

La formation professionnelle est aussi intéressante pour les salariés qui la suivent, elle permet en effet, une spécialisation du salarié dans un domaine d'activité qui peut monter en compétence dans un secteur d'activité très précis et devenir un expert dans un domaine ciblé, peut également permettre aux salariés de monter en garde et d'obtenir une promotion interne, acquérir un nouveau diplôme en suivant une formation diplômante validée par l'État à fin de prétendre à un meilleur poste au sein de l'entreprise, enfin permis à actualiser les compétences des salariés à fin de rester compétitifs et performants pendant leur temps de travail. (<https://www.ipag.edu/blog/avantages-formation-professionnelle>).

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

A.2/ Les types de formation :

Les politiques de formation des entreprises sont à la fois récentes ; complexes et diversifiées car elles répondent à des besoins divers et s'adressent à des catégories de travailleurs très hétérogènes. (BOUDABBOUS, S, 2007, p118). Donc on peut distinguer plusieurs types de formation auxquelles correspondent plusieurs stages :

- **L'adaptation ou le perfectionnement** : Son objectif est d'améliorer les connaissances et les compétences d'une personne disposant déjà d'une qualification dans laquelle apparaissent des lacunes; manque de maîtrise des connaissances classiques ou ignorance des progrès techniques.
- **La promotion professionnelle** : Permet l'acquisition d'une qualification plus élevée et le changement de métier.
- **La prévention** : Prépare à un changement d'emploi dans la perspective d'une restructuration de l'entreprise ou d'un changement technique.
- **La conversion** : Concerne les salariés dont l'emploi est menacé ou supprimé afin de les préparer à un nouvel emploi fondé sur une qualification différente de celle qu'ils possédaient initiale. (BOUDABBOUS, S, 2007, p118).

A.3/ L'évaluation de la formation :

Très souvent, l'action de formation reste peu évaluée à posteriori. Cependant deux types d'évaluation peuvent être menés à partir des objectifs assignés à la formation dans le temps. (BENCHEMAM, F & GALINDO, G, 2015, p123)

- Une évaluation à court terme : Il s'agira d'évaluer l'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être des stagiaires juste après la formation ou dans un délai de 3 à 6 mois. Cette évaluation peut se faire par questionnaire ou par simulations.
- Une évaluation à moyen et long temps : Cette évaluation suppose d'avoir a priori fixé les objectifs de la formation, d'avoir élaboré les questionnaires de façon pertinente, d'utiliser des indicateurs pertinents et enfin de mobiliser ces résultats d'évaluation pour faire évoluer les futures formations.

De manière plus générale, l'évaluation des politiques de formation devient un enjeu majeur, les compétences professionnelles sont aujourd'hui liées à la

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

formation reçue mais aussi à d'autres formes de développement; coaching, organisation apprenante etc. La formation doit ainsi être intégrée dans une perspective plus large, notamment en étant directement associée aux parcours professionnels des salariés et aux décisions stratégiques des entreprises. (BENCHEMAM, F & GALINDO, G, 2015, p124)

En PME, les méthodes d'évaluation de la formation semblent inexistantes ou très informelles (Paradas, 1998). L'évaluation des retombées de la formation demeure presque totalement subjective et même si les coûts sont plus élevés en PME, ils sont très peu connus (Benoit et Rousseau, 1993), car les PME recherchent explicitement les activités les moins coûteuses. Du fait de la faiblesse de l'importance accordée à la formation en PME, les méthodes d'évaluation de la formation sont presque inexistantes mais le degré de l'importance accordée et l'existence de méthodes d'évaluation de l'effort formation augmentent en fonction de la taille. (ARABI, M, 2014, p76).

Enfin nous pouvons constater que la formation représente a priori le facteur de valorisation principal des ressources humaines vu qu'elle est au cœur de toute entreprise réussie du moment qu'elle permet au personnel de l'entreprise d'acquérir des connaissances, des attitudes et des compétences. Mais qui est malheureusement négligée par un grand nombre d'entreprises qui ne voient en elle qu'un coût et qu'un supplément de charge.

B- La promotion :

Les PME en tant qu'organisation se transforment en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement. La flexibilité de son personnel dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles.

1/ Les différentes dimensions de la promotion :

La promotion présente plusieurs complémentaires :

- L'augmentation importante de la rémunération individuelle.
- L'élargissement et l'enrichissement de la fonction exercée.
- L'élévation de la qualification.

Chapitre 3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises

Dans les petites et moyennes entreprises la promotion permet aux salariés une accession à une fonction plus importante sur le plan hiérarchique ou celui des responsabilités, donc elle suppose une gestion permettant d'évoluer d'un poste à un autre et une évaluation du personnel à fin de détecter le potentiel de chaque salarié.

En effet les missions de responsabilité relatives à la gestion quotidienne des entreprises sont confiées aux hommes de confiance mais les décisions importantes relatives à la gestion de relations extérieures restent parmi les prérogatives de l'entrepreneur. Ainsi la sélection se fait à base des critères objectifs (liés au travail) tels que les compétences ou bien des critères subjectifs (liés aux relations) telle que la confiance. (HADERBACHE, B, p8).

À cet effet, nous déduisons que la promotion est l'objet d'une attention particulière de plusieurs entreprises car elle est non seulement moins coûteuse mais aussi elle pousse les employés à être encore plus performants, plus motivés et plus mobilisés.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a montré en général l'évolution de la gestion des ressources humaines mais aussi son importance vu qu'elle est un levier de croissance pour les petites et moyennes entreprises, ainsi que le rôle primordial des pratiques d'acquisition et de développement tels que le recrutement, la formation et la promotion dans les PME.

CHAPITRE 4 :
L'entrepreneuriat et la
gestion des ressources
humaines au sein des PME
Algériennes

Chapitre 4 : L'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines au sein des PME Algériennes

Préambule :

Ce chapitre présente une synthèse sur l'entrepreneuriat en Algérie et la gestion des ressources humaines au sein des PME algériennes. Nous allons présenter en premier lieu, l'évolution de l'entrepreneuriat puis l'historique et l'évolution de la GRH en Algérie ainsi que les fondements de la gestion des ressources humaines et le mode de recrutement, la formation professionnelle et la promotion au sein des petites et moyennes entreprises algériennes.

1/ L'entrepreneuriat en Algérie (croissance et évolution) :

Après de longues années de prohibition, l'État algérien a complètement modifié son comportement vis-à-vis de l'investissement privé. De l'État investisseur des années soixante dix(1970) et quatre vingt (1980), il devient un État initiateur à partir des années quatre vingt dix (1990). (AKNINE, S-R & FERFERA, M-Y, 2014, p66).

1.2/ l'entrepreneuriat privé en Algérie et son évolution :

On ne peut dissocier l'évolution de l'entrepreneuriat privé en Algérie des grandes mutations économiques que le pays a connue, de l'économie dirigée au lendemain de l'indépendance, à la transition et à l'économie du marché au début des années quatre vingt dix (1990).

1.2.1/ L'Algérie indépendante (les décennies 1960/1970) :

À l'indépendance, l'entrepreneur hérité de l'époque coloniale était marginalisé, l'activité économique privée était strictement encadrée, bien que dans les faits, une certaine tolérance était accordée par l'État à des entrepreneurs qui se sont orienté vers des secteurs peu stratégiques (commerce, hôtellerie, restauration). Le secteur privé va progresser nettement au milieu des années soixante dix (textile, agro-alimentaire et BTP), mais se caractérise par la très petite taille de ses unités de production (60% à moins de 5 salariés), la plupart de type familial. (OUKACI, M & ACHOUCHE, M, 2020, p398).

Cette situation invraisemblable est si bien décrite par le sociologue DJILALI LIABES ; «En fin de compte, jamais une bourgeoisie ne s'est trouvée liée à l'État et objectivement favorisée par des pratiques d'un État national paradoxalement anticapitaliste». (LIABES, D, 1984, p63).

Chapitre 4 : L'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines au sein des PME Algériennes

1.2.2/ Essor du secteur privé et transition à l'économie de marché (les décennies 1980/1990) :

À la restructuration des entreprises publiques en 1982, l'entrepreneuriat s'accélère dans le secteur manufacturier. Cela est dû à l'encouragement de l'État qui intègre le secteur privé dans l'effort de développement national, et par les déséquilibres de plusieurs marchés ouvrant ainsi des débouchés aux entreprises privées. Le choc pétrolier de 1986 va entraîner le pays dans une grave crise économique et va d'avantage fragiliser la mauvaise conjoncture économique. (OUKACI, M & ACHOUCHE, M, 2020, p398).

La fin des années quatre vingt (1980) a constitué un tournant majeur (ouverture politique, abandon de l'économie planifiée, réformes et transition à l'économie de marché). Un nouveau code des investissements est promulgué en 1993 qui ne fait plus de distinction entre secteurs public ou privé, national ou étranger. Cette période était caractérisée par des facteurs encourageant l'entrepreneuriat privé (cadre institutionnel assoupli, main-d'œuvre qualifiée et expérimentée en provenance du public et politique incitative d'emplois de jeunes), dispositifs divers ; ANSEJ, CNAC, ANGEM etc. Mais aussi par des obstacles freinant l'initiative privée (accès au foncier industriel, lourdeur administrative, financement limité.. etc.). Par conséquent, un développement contrasté a distingué les entreprises privées (DERRAS, O, 1997) ; les très petites (moins de 5 salariés) sont en progression, certes modérées, alors que les moyennes et les grandes entreprises sont en difficulté. (OUKACI, M & ACHOUCHE, M, 2020, p398).

1.2.3/ Consécration et reconnaissance de l'entreprise privée (les décennies 2000/2010) :

Dans les années 2000, et à la faveur de la hausse des prix du pétrole, l'économie nationale connaît une croissance indéniable, traduite par une augmentation des dépenses publiques pour équiper le pays et rattraper le retard des années 1990. Le secteur privé national n'est pas resté en marge de cette conjoncture où les entreprises privées nationales ont réalisé pour la plupart une croissance soutenue, encouragées aussi par les aménagements législatifs de 2001 et 2006 favorables à l'amélioration des conditions de réalisation et d'exploitation des investissements privés et garantissant une meilleure concurrence sur le marché. La conséquence de cette politique d'initiation et

Chapitre 4 : L'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines au sein des PME Algériennes

d'ouverture est l'accélération de création de nouvelles entreprises à fin d'atteindre le cap d'un million de PME à partir de 2015. La figure de l'entrepreneur privé est définitivement consacrée dans l'économie nationale et sa contribution en terme d'emplois, de fiscalité et de création de richesses n'est plus à démontrer, bien son destin reste toujours lié à celui de l'État et ses orientations économiques. (OUKACI, M & ACHOUCHE, M, 2020, p398).

2/ Historique et évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie :

Comme dans tous les pays, la fonction ressources humaines (FRH) en Algérie s'est développée de manière différente, en fonction des changements provenant du marché et de l'évolution des conditions politiques et sociales.

Le développement de la fonction RH en Algérie à suivait l'évolution du contexte socio-économique. En effet, les premières années de l'indépendance (1960) sont considérées comme une étape-clé dans la mise en place d'un système administratif, dont le rôle de la fonction personnel à cette époque consiste à trouver des employés pour combler les postes vacants laissés par les salariés français sans trop d'exigence qualitative. (MEZIANE, M, 2005, p6). Donc, on peut constater qu'à cette époque-là, que l'essentiel pour les entreprises algériennes est d'avoir une main-d'œuvre sans donner de l'importance aux qualifications et aux diplômes.

À partir des années soixante dix (1970), les entreprises algériennes cherchent à construire un potentiel humain, elles avaient besoin d'une main-d'œuvre capable de relever les défis de la construction nationale vers une économie de marché, l'engagement au travail était perçu dans la participation des travailleurs à la gestion et l'encadrement de qualité du capital humain et en situation d'urgence l'Algérie fait recours au gestionnaires techniciens étrangers. (MEZIANE, M, 2005, p5). Nous constatons, que la fonction personnelle à cette époque est considérée comme une fonction sociale complète qui comprenait des aspects professionnels et des aspects sociaux.

Au cours des années quatre vingt(1980), l'Algérie a décidé de restructurer les entreprises en les découpent en entités plus réduites dans le but de mieux maîtriser le processus de gestion et de prise de décision. Cependant, ces entreprises ont continué de travailler selon le modèle des années soixante dix (1970), cela est dû notamment à leur manque de maîtrise des outils de production et des nouvelles techniques de gestion. (MEZIANE, M, 2005, p6).

Chapitre 4 : L'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines au sein des PME Algériennes

Par ailleurs, la fonction RH a continué d'être considérée comme un simple bureau des personnels qui administre plus qu'il gère et que ce soit de sa gestion personnelle, de sa rémunération et de sa formation.

À partir de l'année 1988, l'État a décidé de donner l'autonomie aux entreprises (décentralisation des activités et des responsabilités). (BELGHANAMI, W-N, 2014, p92). Et c'est à ce moment-là que les entreprises algériennes commencent à donner de l'importance au personnel dont il faut valoriser.

Durant les années quatre vingt dix (1990), la fonction RH a connu une évolution rapide qui a commencé à accélérer l'utilisation grandissante des nouvelles techniques qui ont permis aux managers de gagner du temps sur les tâches administratives et de recentrer des tâches à plus haute valeur ajoutée avec des professionnels plus spécialisés et diplômés.(BELGHANAMI, W-N, 2014, p92). À cette époque-là, l'État se contente de définir seulement les règles du jeu et c'est aux partenaires sociaux de codifier et de donner corps à leurs relations dans un cadre totalement négocié et à la fin de 1997, près de 1400 conventions et plus de 6000 accords collectifs ont été signés. (MEZIANE, M, 2005, p10).

C'est à partir des années 2000 à nos jours, que les mutations économiques (privatisation des entreprises, mondialisation et pression concurrentielle) ouvrent de nouvelles perspectives d'évolution à la fonction ressources humaines en Algérie. En effet, DALI(2005) constate qu'actuellement il y a une phase de perfectionnement et de reconnaissance des pratiques de la GRH. Cependant KHIAT(2004) constate qu'il est encore impossible de parler de la GRH en Algérie car il y a absence de la fonction RH dans la majorité des entreprises privées et dans les entreprises publiques elle est de nature administrative. (FRIMOUSSE, S et PERETTI, J-M, 2005, p51).

3/ Les fondements de la gestion des ressources humaines en Algérie :

La gestion des ressources humaines constitue l'une des tâches les plus délicates et les plus complexes du gestionnaire. L'exercice d'une telle fonction nécessite une bonne connaissance des facteurs de motivations, de facteur de motivation, de même que de la hiérarchie des valeurs partagées par les employés. (MERCURE, D, 1997, p62).

Chapitre 4 : L'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines au sein des PME Algériennes

3.1/ Formes d'orientation au travail :

L'étude des formes d'orientation au travail nous permet de repérer la place qu'occupe le travail chez les salariés algériens. Quatre formes d'orientation au travail ont été retenues :

- L'orientation instrumentale, selon laquelle le travail est un moyen, un instrument par lequel on acquiert un revenu et la sécurité afin de réaliser ses aspirations ou plus simplement de subvenir à ses besoins essentiels.
- L'orientation expressive, selon laquelle le travail est un facteur de motivation et de réalisation de soi.
- L'orientation carriériste, selon laquelle le travail est d'abord un lieu de mobilité et d'accès à une carrière.
- L'orientation solidariste, selon laquelle le travail est un lieu de solidarité avec ses collègues. (MERCURE, D, 1997, p63-64).

Les salariés algériens semblent accorder la priorité à une forme d'orientation au travail du type expressif ou le travail constitue pour eux un facteur de motivation et de réalisation de soi. (Elle constitue un pilier important du mode de gestion des ressources humaines en Algérie). (MERCURE, D, 1997, p74).

3.2/ Facteurs de motivation :

L'étude des facteurs de motivation constitue une seconde approche, plus classique qui vise à dégager les besoins fondamentaux des salariés algériens. Deux grands facteurs de motivation jouent un rôle primordial chez les salariés algériens, soit les besoins de sécurité notamment les besoins de protection, de sécurité et de prévisibilité (fort contrôle de l'incertitude). Et d'appartenance notamment les besoins de lien social, au fait d'avoir de bonnes relations avec les collègues et de travailler dans une entreprise où tous partagent un but commun. (MERCURE, D, 1997, p75)

3.3/ Les facteurs de satisfaction au travail :

L'analyse des facteurs de satisfaction au travail permet de dégager les dimensions les plus susceptibles d'accroître la satisfaction au travail.

Les quatre facteurs retenus sont les suivants :

Chapitre 4 : L'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines au sein des PME Algériennes

- Les facteurs intrinsèques à la tâche, deux indicateurs retenus ; l'attrait du travail et sa variété.
- Les facteurs extrinsèques à la tâche, soit les possibilités d'avancement, la sécurité d'emploi et le salaire.
- Les facteurs sociaux, périphériques à la tâche mais qui contribuent à lui donner un cadre positif et un sens. Trois indicateurs ont été retenus ; l'entraide entre collègues de travail, le pouvoir d'être utile à sa communauté et les bonnes relations avec ses collègues de travail.
- L'autonomie au travail ; la possibilité d'organiser soi-même son travail et de prendre des décisions avec un minimum de surveillance. (MERCURE, D, 1997, p72-73).

Deux facteurs de satisfaction au travail caractérisent la population des salariés algérienne ; les aspects sociaux du travail et les facteurs intrinsèques à la tâche. Les aspects sociaux du travail constituent de loin l'élément dominant et les facteurs intrinsèques se situent au second rang. (MERCURE, D, 1997, p76).

À cet effet, nous déduisons, que le système d'orientation, motivation et satisfaction marquée par un haut niveau d'intérêt accordé, d'une part, au sentiment d'appartenance et aux aspects sociaux du travail et d'autre part, aux facteurs intrinsèques à la tâche et aux besoins de sécurité.

4/ Le mode de recrutement au sein des PME Algériennes :

Pour comprendre l'organisation de la PME Algérienne, il est nécessaire de prendre en compte à la fois l'environnement social et culturel dans lequel évolue l'entreprise. (MADOUI, M, 2012, P81). En effet, l'action économique est encadrée dans les relations sociales, des éléments comme l'environnement, la famille, la religion qui jouent un grand rôle dans la compréhension de la figure de l'entrepreneur. Certains auteurs contemporains en s'inspirant des idées de Max Weber, considèrent que les pays en voie de développement et plus particulièrement le monde musulman sont dans cette situation à cause de la religion ou de la culture qui ne favorise pas le développement économique. (TABET AOUL LACHACHI-W, 2014, P5).

En Algérie, à l'instar des autres pays musulmans, c'est une honte si un entrepreneur avait de l'argent, et n'en faisait pas profiter un proche dans le besoin. Aussi le recrutement se fait plus sur des bases relationnelles, loin de la logique de compétences et de qualification. En effet, selon les percepts de la

Chapitre 4 : L'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines au sein des PME Algériennes

religion musulmane l'entreprise doit profiter à la communauté et pas seulement au chef d'entreprise, la réussite d'un entrepreneur est réelle si à travers son entreprise et ses activités il aide les familles ou la communauté. Mais aussi la plupart des études qui ont été effectuées dans ce sens ont montré que les différentes figures de l'entrepreneur Algérien partagent une même réalité, le réseau familial dans la création d'abord et le fonctionnement de l'entreprise ensuite. (TABET AOUL LACHACHI-W, 2014, p 5).

Dans le cas d'étude de MOHAMED MADOUÏ, il existe deux types d'entrepreneurs et il s'agit de deux logiques de gestion entre le père et le fils.

Le père qui incarne l'ordre social établi, l'entreprise doit d'abord fournir du travail pour les frères, les cousins et les membres de la communauté plus ou moins proche (village, localité, région), l'attitude du père, le cheikh ou amghar en berbère (vieux, sage, homme puissant), est un statut qui est réservé aux hommes occupent une position particulière dans leur groupe et possèdent des qualités singulières, il est attendu de lui un comportement à la hauteur de son statut, c'est pourquoi il fera toujours en sorte de tenir compte du regard d'autrui. Sa force sa puissance ou sa richesse doivent d'abord servir les seins (son clan, sa famille, etc.). Dans la société algérienne qui demeure encore aujourd'hui fortement segmentaire, patrilinéaire et endogame, toute tourne autour du clan familiale comme l'illustre parfaitement le proverbe arabe «Moi contre mes frères, moi et mes frères contre mes cousins, moi, mes frères et mes cousins contre tout le monde». (MADOUÏ, M, 2009, p4).

Le fils quant à lui, va tenter de bouleverser non sans difficulté cet ordre établi. Au recrutement sur la base familiale et clanique, il imposera des méthodes de recrutement basées sur les critères de qualification et de compétence « Si l'on continue à travailler comme mon père et à recruter des personnes de la famille sans qualifications ni compétences, on va tout droit à la ruine, par exemple je ne peux pas confier un poste de comptable à mon cousin qui ne connaît rien à la comptabilité parce que tout simplement il est mon cousin, il faut savoir ce qu'on veut, mon père s'attache à son prestige social et se sent contraint de se conduire ainsi moi je dis qu'il faut arrêter tout ça et gérer de façon rationnelle l'entreprise et les salariés si non on finira tous un jour par déposer le bilan car la concurrence est maintenant très rude». (MADOUÏ, M, 2009, p5).

Chapitre 4 : L'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines au sein des PME Algériennes

MOHAMED MADOUÏ dans son étude a mis aussi l'accent sur les relations de travail dans les PME algériennes qui ont une importance capitale dans les pratiques de recrutement en effet, les relations entre employeurs et employés sont généralement basées sur la proximité, la confiance et l'interconnaissance puisque l'ensemble des salariés provient des villages avoisinants ou «Tout le monde connaît un peu tout le monde». Ainsi, l'appartenance à un même territoire (même village, même localité et même région), la connaissance du candidat à l'embauche et de sa famille ou des réseaux familiaux et de sociabilité aux quels il participe ont un poids dans ces pratiques de recrutement qui prennent souvent le pas sur les critères de sélectivité basés sur la qualification ou la compétence, donc la relation employeur-employé repose sur une logique de don/contre don ; L'employeur donne du travail, offre la sécurité de l'emploi et vient en aide à ses salariés en proie à des difficultés sociales (avance sur salaire, heures supplémentaires, embauche d'autres membres de la famille) et en contre partie les salariés adoptent un comportement de loyauté et ferment les yeux sur leurs conditions de travail. (MADOUÏ, M, 2009, p6-7).

A partir de là, on peut constater qu'à travers l'étude de MOHAMED MADOUÏ que le mode de recrutement au sein des PME algériennes se diffère d'une génération à une autre, vu que les anciens entrepreneurs des années soixante et soixante dix qui privilégient le social dans leurs actions de recrutement car ils sont influencés par la culture, le social et les traditions. Contrairement à la nouvelle génération d'entrepreneurs qui favorisent beaucoup plus les critères objectifs liés au travail tel que les compétences, les diplômes, l'expérience etc. Mais aussi les relations au travail tel que la confiance, l'interconnaissance qui influencent directement sur la pratique de recrutement en s'appuyant sur la logique du don/contre don.

6/ La formation professionnelle et la promotion au sein des PME Algériennes :

6.1/ La formation professionnelle :

La formation professionnelle constitue pour l'entreprise un atout face aux évolutions constantes auxquelles elle est confrontée, elle maintient ainsi l'adaptation des compétences au métier de demain et garantit le développement de l'entreprise et sa pérennité sur le marché.

Chapitre 4 : L'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines au sein des PME Algériennes

En Algérie, plusieurs textes couvrent la notion de la formation professionnelle, la lecture de ces derniers prend principalement racine dans les années soixante dix(1970) et suite. Elle permet de comprendre l'importance accordée à la formation initiale et continue en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises pour le développement des ressources humaines. À l'instar de décret initié en 2002 qui confirme l'obligation faite aux entreprises algériennes de participer à l'effort de formation de leurs travailleurs. (MORANA, J & BRAHIMI, F, 2015, p9).

➤ La place de la formation professionnelle dans les PME Algériennes :

Dans le contexte algérien actuel, les entreprises sont soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence internationale de plus en plus exacerbée. En cela, elles prennent de plus en plus conscience de la nécessité de mettre en place des outils d'amélioration des compétences. Parmi ces outils, la formation professionnelle qui est jugée comme un élément de réponse aussi bien pour les grandes que pour les petites entreprises, à un environnement changeant et incertain et à la nécessaire adaptation des salariés à leurs emplois. Depuis peu, donc la prise en compte de la formation professionnelle continue dans les entreprises algériennes voit jour, quelles que soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activité et les PME qui avaient longtemps ignoré l'importance de la formation professionnelle continue sont entrain de se remettre en question et de réfléchir à la mise en place d'un processus de la formation professionnelle continue. Cet enjeu pour les PME algériennes est devenu aujourd'hui non seulement une nécessité mais une exigence et une obligation. (MORANA, J & BRAHIMI, F, 2015, p10).

Mais, pour l'heure, si le développement des compétences est un élément-clé de la stratégie générale de l'entreprise, les entreprises algériennes et en particulier les petites rencontrent un certain nombre d'obstacles à celui-ci. Parmi les obstacles cités, nous trouvons la pression du court terme, les questions de coûts, l'attitude négative du chef d'entreprise où des dirigeants à l'égard du changement, une capacité limitée des chefs d'entreprises des PME à diagnostiquer effectivement les besoins de compétences pertinentes et surtout la présence en nombre important de firmes internationales dont le domaine d'intervention s'étendent à l'ensemble des secteurs de l'économie et

Chapitre 4 : L'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines au sein des PME Algériennes

des finances. En outre, et bien que depuis 2002, le gouvernement algérien ait envisagé une réforme du système de la formation professionnelle continue, mais le chemin est encore parsemé de nombreux obstacles. MOUSSAOUI (2011) évoque le problème de l'inadéquation entre la formation suivie à l'université ou dans les instituts spécialisés et le monde du travail (entreprises économiques et organismes administratifs ou financiers). Ainsi, le système d'enseignement en langue arabe tel qu'assuré jusque-là dans les filières économiques et financières ne milite pas en faveur d'une insertion aisée des diplômés dans le marché du travail et ne leur permet pas de s'adapter facilement au contexte du management actuel des entreprises algériennes surtout privées. Dans une même veine, MELBOUCI (2005) souligne qu'une large part de la main-d'œuvre utilisée par les entreprises privées provient en fait du secteur public et, donc ne répond pas totalement aux besoins de ce type d'organisation qui se doit de relever les défis de la mondialisation. (MORANA, J & BRAHIMI, F, 2015, p11).

À cet effet, nous constatons que la formation professionnelle qui a été considérée comme un coût supplémentaire que les entreprises devraient supporter, est devenu aujourd'hui non seulement une nécessité mais une exigence et une obligation pour les petites et moyennes entreprises algériennes, vu que le développement des compétences est un élément-clé de la stratégie générale de l'entreprise.

6.2/La promotion :

Pour assurer sa croissance, l'entreprise algérienne en tant qu'organisation, se transforme en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement. La flexibilité de son personnel dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions et à les affecter en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles. Par ailleurs les mentalités vis-à-vis de l'autorité et du travail changent. Le travail n'est plus seulement source de salaire, mais il doit apporter développement et enrichissement personnels a de nouvelles responsabilités. Mais certaines fonctions de responsabilité relatives au fonctionnement et à la gestion quotidienne de l'entreprise sont confiées aux hommes de confiance, bien que les décisions importantes relatives à la gestion des relations extérieures et des finances restent parmi les prérogatives de l'entrepreneur. (HADERBACHE, B, 2017, p8).

Chapitre 4 : L'entrepreneuriat et la gestion des ressources humaines au sein des PME Algériennes

À cet effet plusieurs critères sont apparus dans la désignation des hommes à promouvoir à des tâches de responsabilité ou l'importance des liens est apparue dans la sélection, bien que d'autres critères liés au travail soient pris en compte.

1/ Critères de sélection à certaines tâche de responsabilité :

Les critères liés au travail retenu par les responsables peuvent être résumés en :

- La compétence de la personne choisie, qui peut être cernée dans l'assiduité, le respect du règlement intérieur, l'honnêteté, le soin dans l'exécution etc. (HADERBACHE, B, 2017, p8).
- La confiance en la personne choisie, qui peut être le résultat d'une veille connaissance entre entrepreneur et le salarié. Cette catégorie contient surtout les anciens collègues de travail, à l'occasion de leur exercice dans une entreprise étatique durant des années, des amis et d'anciens copains de l'entrepreneur. Ainsi, dans la logique des entrepreneurs, ces personnes partagent les mêmes idées qu'eux et leur implication dans la responsabilité leur procure un sentiment de sécurité car ils sont tout le temps à leur côté et surtout dans les situations difficiles. (HADERBACHE, B, 2017, p9).

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a permis de conclure en premier lieu, que l'Algérie a fait des progrès significatifs dans le domaine de l'entrepreneuriat et la création des petites et moyennes entreprises qui occupent une place importante dans le développement Algérien, mais aussi le développement de la gestion des ressources humaines dont a on essayer de démontrer le mode de gestion des pratiques (recrutement, formation et promotion) au sein des petites et moyennes entreprises algériennes mais qui s'avère peu efficace, dont il existe rarement un service dédié à la gestion des ressources humaines. De plus, les propriétaires dirigeants n'ayant pas toujours les compétences managériales requises. En effet les pratiques de la GRH sont le plus souvent informelles, réputées et arbitraires caractérisé par l'absence de planification.

PARTIE
PRATIQUE

CHAPITRE 5 :

Analyse et interprétation des données de la pré-enquête

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données de la pré-enquête

Préambule :

Dans ce chapitre nous allons présenter la pré-enquête que nous avons réalisée au mois d'avril 2021 au sein des deux PME Biscuiterie pâtisserie et produit de régime et Profert SPA ou on a réalisé des entretiens exploratoires auprès des chefs d'entreprises et des salariés afin d'avoir une idée sur notre terrain d'enquête et de recueillir les informations recherchées qui vont aider à aborder notre problématique et à élaborer nos hypothèses.

Nous allons commencer par le déroulement de notre pré-enquête, la présentation de nos enquêtés et puis nous terminons par une analyse des informations obtenues.

1/ La pré-enquête :

La pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses. (AKTOUF, O, 1987, p102).

Notre pré-enquête s'est déroulée pendant le mois d'avril 2021, elle nous a permis de connaître le terrain d'investigation cela veut dire la réalité des pratiques de la GRH au sein des petites et moyennes entreprises, auprès de deux PME (Biscuiterie pâtisserie produits de régime et Profert SPA) pendant une semaine et durant cette étape nous avons pu effectuer quatre entretiens exploratoires avec quatre enquêtés dans chacune de ces entreprises, où on a pu discuter sur les relations de travail et sur les pratiques de la GRH (recrutement, formation et promotion) au sein de leurs entreprises. Cela nous a permis de délimiter notre thème, de clarifier la problématique, de préciser les hypothèses ainsi que la méthode et la technique à utiliser.

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données de la pré-enquête

2/ Présentation des enquêté(e)s :

2.1/ Les quatre enquêtés interrogé(e)s au sein de l'entreprise (Biscuiterie pâtisserie produits de régime) :

➤ Le 1^{er} enquêté :

Il s'agit d'un entrepreneur âgé de 34 ans, marié, ayant un niveau d'instruction universitaire qui s'est conclu par un master en maintenance industrielle.

Créateur d'une entreprise de fabrication de biscuit et de produits de régime depuis août 2013, avec un effectif de 34 salariés, en collaboration avec son grand frère qui était un tourneur spécialisé dans la fabrication de pièces de métal et de maintenance pour les usines de biscuits et de produits de régime, ce qui lui a permis d'acquérir une expérience et un savoir-faire familial, combiné à une formation universitaire en maintenance industrielle et débouchant sur un diplôme qui lui a permis la création de sa propre entreprise.

Pour la réalisation de son projet, il y'avait l'encouragement de son grand frère d'une part et d'autre part l'aide du dispositif ANSEJ, ce dernier est un dispositif créé en 2000, pour aider les jeunes en mal d'insertion professionnelle à créer leur propre emploi à travers la création de petites et micro-entreprises.

Notre enquêté nous a fait part, en premier lieu sur les relations avec ses salariés qui sont correctes, puisque l'ensemble de ses salariés provient des villages avoisinants où tout le monde connaît un peu tout le monde. En deuxième lieu sur les principales pratiques de la gestion des ressources humaines adoptées à la création assurée par lui-même vue l'absence d'un service ressources humaines (RH). Premièrement le recrutement qui se fait selon lui à travers l'agence nationale de l'emploi (L'ANEM) et sa méthode de recrutement se diffère selon le besoin, c'est-à-dire si le poste est vraiment important et sensible il recrute une personne qualifiée et expérimentée «L'homme qu'il faut à la place qu'il faut» et s'il s'agit d'un poste moins important il recrute selon la connaissance et les liens personnels parfois familiaux. Deuxièmement la formation professionnelle qui ne rentre pas dans son champ d'intérêt car il y a toujours un manque de confiance, c'est-à-dire que les salariés bénéficient d'une formation de deux ou trois mois et améliorent leurs performances, quitteront directement l'entreprise à fin de rejoindre les grandes entreprises ou bien le secteur étatique. Enfin la promotion, selon cet

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données de la pré-enquête

entrepreneur, les salariés bénéficient d'une promotion on, leur attribuent plus de responsabilité. Il a nommé, par exemple, dans chaque chaîne de production un chef d'équipe qui était auparavant un simple ouvrier et cela en respectant les critères de l'ancienneté et de la compétence (maîtrise du travail) afin d'assurer une meilleure organisation et division de travail. Il nous a d'ailleurs dit ; «Au temps où je suis le dirigeant j'ai toujours essayé de sélectionner la meilleure qualification au niveau de la promotion».

➤ Le 2^{ème} enquêté :

Il s'agit d'un comptable âgé de 39 ans, marié avec 3 enfants, ayant un niveau d'instruction universitaire qui s'est conclu par un master en droit et un diplôme professionnel (TS en comptabilité). Il a déjà travaillé comme un comptable administratif dans un organisme étatique pendant 7 ans, actuellement comptable dans la Biscuiterie BELHOUL, où il exerce une partie de comptabilité tel que la classification des documents et la gestion des stocks mais aussi une partie de gestion du personnel tel que le pointage, le traitement des dossiers de candidature etc. Mais les autres tâches de comptabilités telles que le bilan annuel, les déclarations restent parmi les prérogatives d'un comptable externe.

Notre enquêté nous a fait part de l'existence de bonnes relations avec ses collègues et avec son supérieur hiérarchique et qu'il s'entend très bien avec eux, il nous a d'ailleurs dit ; « Travailler avec ses collègues n'est pas toujours facile, mais au sein de cette entreprise, il existe des relations de travail harmonieuses car tout le monde connaît presque tout le monde». Concernant le processus de recrutement, l'enquêté nous a précisé qu'il a eu l'information sur l'offre d'emploi à travers l'agence nationale d'emploi (ANEM) où il a postulé et puis, ils lui ont proposé Cinq postes et il a choisi le poste qu'il occupe actuellement au sein de la Biscuiterie pâtisserie produits de régime, après avoir passé un entretien avec le dirigeant de cette dernière, qui lui a posé les questions sur sa vie professionnelle, ses formations et ses diplômes vue qu'il a été recruté à base de ses compétences et son expérience. Il nous a d'ailleurs dit ; « Si je suis là, c'est grâce à mes compétences et mon expérience». Concernant la formation professionnelle et la promotion l'enquêté nous a confirmé qu'il n'a pas bénéficié ni d'une formation ni d'une promotion depuis son arrivée, d'ailleurs il nous a dit ; «Non je n'ai pas bénéficié d'aucune formation car l'entreprise n'a pas fait des conventions avec les centres de formation et pourtant cette dernière est une nécessité absolue pour n'importe quel organisme».

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données de la pré-enquête

➤ Le 3^{ème} enquêté :

Il s'agit d'un chef d'équipe de production âgé de 35 ans, marié avec 2 enfants, ayant un niveau d'instruction de 7^{ème} année secondaire. Il a déjà travaillé comme un agent de production chez son oncle dans une usine de Biscuiterie, ce qui lui a permis d'acquérir une expérience et un savoir-faire familial, combiné avec une formation en HSE (Hygiène Sécurité Environnement). Actuellement, il est chef d'équipe de production au sein de la biscuiterie pâtisserie produits de régime, où il assure la mise en fabrication des produits, le respect des délais, les coûts et la qualité du produit, le respect des normes de sécurité agro-alimentaire mais aussi la gestion des problèmes courants.

L'enquêté nous a précisé qu'il existe de bonnes relations collégiales caractérisées par une confiance bien présente vu que l'ensemble des salariés proviennent des villages avoisinants. Concernant le processus de recrutement, l'enquêté nous a confirmé qu'il a eu l'information sur l'offre d'emploi à travers son cousin qui a déjà travaillé comme un agent de sécurité à la Biscuiterie pâtisserie produits de régime, il nous a d'ailleurs dit ; «Si je suis là c'est grâce à mon cousin qui a des relations d'amitié avec le chef de l'entreprise». Concernant la formation l'enquêté nous a précisé qu'il n'a pas bénéficié d'aucune formation depuis son arrivée à l'entreprise, il nous a d'ailleurs dit ; «Non aucune formation mais je sens toujours le besoin en formation à fin d'améliorer mes compétences professionnelles». Concernant la promotion l'enquêté nous a déclaré qu'il a déjà exercé des responsabilités, il nous a d'ailleurs dit ; «J'étais recruté comme un agent de production et avec le temps je suis devenu un chef d'équipe de production et j'étais sélectionné grâce à mon expérience professionnelle».

➤ La 4^{ème} enquêtée :

Il s'agit d'une femme âgée de 27 ans, célibataire, ayant un niveau d'instruction de 7^{ème} année secondaire et un diplôme de coiffure et esthétique. Actuellement, elle est chef d'équipe de production à la Biscuiterie pâtisserie produits de régime, où elle assure la mise en œuvre d'un programme quotidien de production mais aussi elle résout toutes sortes de problèmes courants et elle nous affirme qu'elle a une parfaite maîtrise du travail vu qu'elle a de l'ancienneté et de l'expérience dans le domaine, elle nous a d'ailleurs dit ; «Je suis là depuis la création de l'entreprise en août 2013».

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données de la pré-enquête

L'enquêtée nous a confirmé qu'elle entretient de bonnes relations avec son supérieur hiérarchique et avec ses collègues de travail vu qu'ils sont tous de la même région (une vieille connaissance). Concernant le processus de recrutement l'enquêtée nous a précisé qu'elle a eu l'information sur l'offre d'emploi à travers le chef d'entreprise qui est son voisin, qui lui a proposé un poste de travail dans les premiers jours de la création de l'entreprise qui était dans le besoin d'une main-d'œuvre. Concernant la formation professionnelle elle nous a précisé qu'elle n'a pas bénéficié d'une formation à l'extérieur sauf qu'au début de son arrivée le chef de l'entreprise lui a appris les premières tâches à réaliser vu qu'elle occupait le poste d'agent de production auparavant. Elle nous a aussi confirmé qu'elle a déjà occupé des postes de responsabilités, d'ailleurs elle nous a dit ; «J'étais recrutée le 20 août 2013 et puis je suis devenue une chef d'équipe de production actuellement».

2.2/ Les quatre enquêtés interrogé(e)s au sein de l'entreprise (Profert SPA):

➤ Le 1^{er} enquêté :

Il s'agit d'un entrepreneur, âgé de 65 ans, marié, ayant un niveau d'instruction universitaire, créateur de l'entreprise Profert SPA dont l'activité principale est la production et la commercialisation des produits agricoles, avec un effectif de 120 employés dans la wilaya de Bejaia.

Son idée de création d'entreprise date de 1996 elle a été concrétisée en 1999, ce créateur a démarré son activité par l'importation d'engrais en sacs. Puis de nombreuses autres idées sont venues, s'ajouter à sa première activité, la production de l'engrais pour former une gamme homogène d'intrants agricoles. En 2013, il a installé ses unités de production et ses dépôts à Bejaia, Amizour, et Mostaganem, notre entreprise a pu trouver un ensemble de solutions dont jouissent aujourd'hui un bon nombre d'agriculteurs algériens.

Notre enquêté a pu réaliser son projet, d'une part grâce à l'encouragement de ses frères qui l'ont aidé au lancement du projet et d'autre part grâce à sa capacité de financement qui permet de concrétiser son projet.

Notre enquêté nous a fait part, en premier lieu sur les relations avec ses salariés, qui sont basées sur la collaboration, il le confirme en disant que ; «Je considère les salariées comme étant un groupe de collaborateurs», ce dirigeant préfère avoir l'esprit d'équipe, pour le bon fonctionnement de son entreprise.

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données de la pré-enquête

Concernant les pratiques de la gestion des ressources humaines adoptées au sein de l'entreprise Profert premièrement, le recrutement est assuré par le service de la GRH, quand l'entreprise exprime le besoin d'une nouvelle recrue le DRH doit se référer à la réglementation qui est l'agence nationale de l'emploi (L'ANEM) où ils les informent sur les exigences du poste vacant, si ses profils figurent sur leur liste il les orientent vers l'entreprise, sinon le DRH va s'orienter vers une autre source de recrutement (pro-emploi, emploi-partenaire, e-recrutement), le cas de Profert SPA, elle trouve souvent des difficultés à embaucher des ingénieurs en agronomie qui est une spécialité très rare sur le marché de l'emploi. Le choix des candidats adéquats se fait par des entretiens assurés par le DRH et d'autres cadres pour bien cerner les compétences et les qualifications. Deuxièmement, la formation, l'entreprise Profert possède un plan de formation de fin d'année, cette dernière a cette volonté de former ses salariés dans le but de la mise à niveau des salariés, donc au sein de Profert SPA, chaque salarié a bénéficié au moins de deux formations au sein de l'entreprise soit le formateur qui va se déplacer à l'entreprise pour les former ou organiser des journées d'étude ou via des vidéos conférence, le choix des salariés à la formation se fait par l'évaluation annuelle des besoins en formation. Troisièmement la promotion qui est nécessaire au sein de Profert vu l'existence de plusieurs directions, plusieurs postes, le critère de sélection des salariés compétents pour leur confier des postes de responsabilité se fait par l'évaluation de compétences et d'expériences des salariés, l'enquête le confirme en précisant que; « les directeurs de ses structures ont été recruté comme de simples cadres avec leurs expériences et leurs compétences et formations, ils ont pu devenir des directeurs».

➤ Le 2^{ème} enquête :

Il s'agit d'un directeur des ressources humaines (DRH), âgé de 41 ans, marié avec 4 enfants, ayant un niveau d'instruction qui s'est conclu par une licence en communication et relations publiques (journalisme). Il a déjà travaillé comme directeur des ressources humaines au sein d'une entreprise à la région saharienne, ce qui lui a permis d'acquérir une expérience professionnelle dans le domaine des RH, mais il a quitté cette dernière juste après la mort de sa maman à fin de se rapprocher de sa famille et de ses amis, donc il était nommé officiellement DRH au sein de l'entreprise Profert SPA le début janvier 2020

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données de la pré-enquête

suite a un recrutement de remplacement de poste vu que L'ex-DRH a exprimé son besoin de départ en retraite.

L'enquêté nous a précisé qu'il a eu l'information sur l'offre d'emploi via le site internet emploi-partenaire qui est une entreprise de recrutement généraliste agréée qui offre la meilleure expérience de recrutement pour les candidats et les recruteurs, ou il a postulé et puis ils lui a proposé plusieurs postes, dont il a choisi le poste qu'il occupe actuellement au sein de l'entreprise Profert SPA et cela après avoir passé un entretien avec l'ex directeur des ressources humaines où ils lui ont posé de nombreuses questions relatives à sa vie professionnelle (expériences), ses formations et ses diplômes, vu qu'il nous a confirmé qu'il a été recruté à base de ses compétences et ses qualifications, il nous a d'ailleurs dit ; «L'entretien était favorable et mes compétences répondent aux exigences du poste DRH que j'occupe actuellement», il nous a d'ailleurs dit ; «je ne trouve pas de difficultés dans la réalisation de mes tâches, au contraire j'essaie d'apporter de nouvelles procédures à fin de faire profiter l'entreprise de mon expérience et de mes connaissances». Concernant la formation, l'enquêté lui-même avait bénéficié de deux formations, l'une sur le droit pratique du travail qui a duré 3 jours et l'autre c'est une formation en ligne de la langue anglaise, d'après l'enquêté « les formations étaient bénéfiques car j'ai pu acquérir des informations qui m'ont permis d'approfondir mes connaissances et d'améliorer mon travail», car le fruit de la formation se constate par la pratique, selon l'enquêté la sélection se fait par l'évaluation il dit que; «j'ai été sélectionné par l'évaluation annuel du poste», c'est-à-dire le critère de sélection se fait par rapport aux besoins de formation du poste et à-propos du niveau des formateurs, il a précisé en disant que; «Les formateurs étaient très performants d'ailleurs c'est un écrivain d'un ouvrage intitulé le droit du travail».

➤ Le 3^{ème} enquêté :

Il s'agit d'une femme âgée de 35 ans, célibataire, ayant un niveau d'instruction terminal, elle a occupé un poste secrétaire assistante depuis février 2013, elle dit ; «j'ai travaillé au sein de l'entreprise portuaire EPB durant 3 ans» ce qu'il lui a permis d'acquérir une expérience professionnelle dans le domaine administratif , ce qui ne laisse pas l'enquêté à trouver des difficultés dans l'accomplissement de ses tâches au sein de l'entreprise Profert, elle a précisé même les tâches qu'elle accomplit en disant que ; «c'est moi qui réceptionne les clients, je réponds au téléphone , je gère les réservations d'hôtel et les billets

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données de la pré-enquête

d'avion pour mes collègues qui se déplacent vers d'autre wilaya ou pays , programmations des réunions de travail » ses tâches qu'elle accomplit montrent la façon dont cet enquêtée est organisée pour bien gérer son travail , concernant les relations avec ses collègues, il ya une bonne entente entre ses collègues et même le dirigeant d'ailleurs elle dit ; «ils ont cette qualité ils veulent m'aider à tout prix, ils m'informent sur les produits agricoles qui sont disponibles au sein de l'entreprise Profert» pour qu'elle ne trouve plus de difficultés dans la transmission de l'information aux clients.

Notre enquêté nous a fait part, sur le processus de recrutement ou elle a précisé qu'elle a reçu l'information sur l'offre d'emploi via l'agence pré-emploi de Bejaia qui est une agence de recrutement , où elle avait déposé sa demande d'emploi elle nous a dit que ; «j'ai déposé ma demande d'emploi et mon cv ,auprès de l'agence après deux mois ils m'ont appelé pour m'orienter vers l'entreprise Profert», et cela après avoir passé l'entretien avec le DRH et la femme du dirigeant, où ils lui ont posé de nombreuses questions, dont laquelle ils peuvent cerner ses compétences. Elle a été recruté à base de ses compétences et son expérience, elle a d'ailleurs dit ; «Si je suis la c'est grâce à mes compétences et mon expérience», concernant la formation professionnelle et la promotion l'enquêtée nous a confirmé qu'elle a déjà bénéficié d'une seule formation de secourisme qui a duré 3jours au sein de l'entreprise, ou elle a appris les gestes de premiers secours et les techniques médicales d'aide d'urgence, puisque cette dernière est la première qui est face au danger à l'entrée, cet enquêtée nous informe que; «les formateurs étaient à la hauteur et c'est grâce à leurs savoirs que j'ai pu acquérir des connaissances sur les premiers secours».

➤ Le 4^{ème} enquêté :

Il s'agit d'un homme âgé de 42ans, célibataire, ayant un niveau d'instruction licence en science juridique et administrative, il a obtenu ce poste en 2011, suite à un recrutement de croissance lié au développement de l'entreprise, comme cet enquêté a passé par plusieurs postes, comme il le dit d'ailleurs «en 2011 j'étais un fonctionnaire, (juriste) au sein d'une entreprise étatique, où j'ai eu des expériences dans le domaine professionnel» il le confirme en disant que ; «J'ai pu acquérir une expérience professionnelle remarquable au sein de cette entreprise», ce qui a permis à l'enquêté de trouver aucune difficulté ni dans la réalisation de ses taches ni dans l'intégration au sein de l'entreprise, il a été

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données de la pré-enquête

recruté pour occuper le poste de RH au sein de l'entreprise Profert, puis il a été sélectionné dans la promotion du poste comme étant un responsable des moyens généraux qu'il occupe actuellement, ses tâches sont comme suit : l'approvisionnement en fourniture et la maintenance des équipements, négocier avec de nombreux intervenants (fournisseurs, prestataires de services).

Notre enquêté nous a fait part, sur le processus de recrutement où il a précisé qu'il avait reçu l'information sur l'offre d'emploi à travers son ami, qui travaille au sein de l'entreprise Profert, comme il a dit d'ailleurs ; « Un ami qui m'a annoncé l'information sur l'offre d'emploi, j'étais très intéressé, je me suis déplacé vers l'entreprise où j'ai passé un entretien avec le DRH et un autre responsable », ils lui ont posé plusieurs questions relatives à sa vie professionnelle et son expérience, comme ses cadres l'ont trouvé compétent, et ses qualifications professionnelles correspondent à la définition du poste, l'enquêté le précise « Si j'ai été recruté c'est parce que mes compétences répondent aux exigences du poste » vu ses compétences, et le niveau de ses qualifications. Concernant la formation, l'enquêté a précisé qu'il avait bénéficié de 5 formations dans le domaine de la gestion des ressources humaines, (des journées d'étude) où il a approfondi ses connaissances dans ce domaine à fin d'occuper ce poste de DRH, cet enquêté a été sélectionné par la formation à base de deux critères, le premier à base de l'évaluation annuelle de besoin en formation, le second c'est à base du besoin en formation afin d'occuper ce poste, l'enquêté a bénéficié de la dernière formation sur la force de vente en 2016 selon lui elle était très intéressante vu qu'elle lui a beaucoup appris, il a dit : « le niveau des formateurs était performant, c'est ce qui m'a beaucoup aidé à acquérir de nouvelles connaissances, et les savoir-faire qui sont indispensables pour accomplir mes tâches ». L'enquêté est toujours dans le besoin de se former, il dit « un salarié à toujours besoin de nouvelles connaissances pour apporter du nouveau à ses acquis, et pour améliorer la gestion de son entreprise », notre enquêté a bénéficié deux fois de suite à des promotions, la première, responsable de la ressource humaine, ensuite il a été sélectionné à ce poste occupé actuellement comme étant un responsable des moyens généraux. comme il a d'ailleurs précisé ; « J'ai été sélectionné dans la promotion de poste suite à mes compétences, et ma polyvalence j'aime bien être polyvalent ». D'après cet enquêté il aime s'éloigner de la routine en diversifiant ses activités et ses tâches au sein de l'entreprise.

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données de la pré-enquête

3/Analyse des résultats :

À travers les entretiens exploratoires qu'on a réalisé et le récit de nos enquêté(e)s, nous avons pu dégager un certain nombre d'observations, ce qui permet de cerner les pratiques de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation et promotion) et d'expliquer la vision et l'objectif des entrepreneurs entretenus mais aussi la réaction de leurs salariés.

Nous avons observé en premier lieu que les deux entreprises ont été créées entre 1996 et 2015, L'âge de nos enquêté(e)s varie entre 27 et 65 ans, dont la majorité ayant un niveau d'instruction supérieur.

Nous avons observé en deuxième lieu, l'absence de délégation de la fonction des ressources humaines à un spécialiste dans le domaine RH, comme on l'a pu observer dans l'entreprise Biscuiterie pâtisserie et produits de régimes où le chef de l'entreprise a confié dernièrement la responsabilité de diriger le service du personnel à son comptable qui n'a aucune expérience dans le domaine des RH, donc on peut dire que les ressources humaines ne constituent pas encore une priorité pour les PME mais les priorités sont beaucoup plus d'ordre technique et commercial (produire et vendre). Contrairement à l'entreprise Profert SPA où le chef d'entreprise a confié la responsabilité de diriger le service du personnel à un directeur des ressources humaines très compétent et expérimenté dans le domaine RH.

On a pu constater aussi, que la majorité de nos enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire, donc on peut dire que le niveau d'instruction joue un rôle important car la plupart de nos enquêté(e)s ont été recruté à base de leurs diplômes et leurs compétences comme l'a confirmé l'un de nos enquêté(e)s «Si je suis là c'est grâce à mes compétences et mon expérience», quant à ceux qui ont un niveau d'instruction secondaire comme les deux agents de production à la Biscuiterie pâtisserie produits de régime, cela s'explique par la nature de leurs activités qui nécessitent beaucoup plus un effort physique et une expérience dans le domaine mais cela n'empêche pas de dire que le recrutement se fait aussi par le biais des relations personnelles et des liens familiaux comme l'a précisé l'un de nos enquêtés «Si je suis là c'est grâce à mon cousin qui a des relations d'amitié avec le chef de l'entreprise».

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données de la pré-enquête

Nous avons observé aussi, que la majorité de nos enquêté(e)s ont eu l'information sur l'offre d'emploi à travers l'ANEM qui est un moyen de recrutement dont les entrepreneurs font appel à ce dernier pour recruter leurs salariés par une exigence de la part de l'État.

Quant à la formation professionnelle nous avons remarqué que la plupart des enquêté(e)s interrogés dans l'entreprise Biscuiterie pâtisserie et produit de régime n'ont pas poursuivi des formations et cela est dû à la vision du dirigeant de l'entreprise, c'est-à-dire par manque de confiance car dès que les salariés bénéficient d'une formation de deux ou trois mois et améliorent leurs performances ils quitteront directement l'entreprise à fin de rejoindre les grandes entreprises ou bien le secteur étatique, dit il. Contrairement à l'entreprise Profert SPA qui dispose d'un plan de formation professionnelle afin d'améliorer les connaissances de ses salariés dans le but d'assurer l'intégration et l'adaptation au sein de l'entreprise.

Enfin nous constatons que certains entrepreneurs accordent de l'importance aux liens et aux réseaux de proximité (amis, proches etc.) qui influencent dans la promotion de la majorité du personnel, comme on l'a pu observer au sein de l'entreprise Biscuiterie pâtisserie et produits de régimes où les agents de production qui ont été promus aux chefs d'équipe de production sont recruté à base des liens et relation de confiance.

4/ Conclusion du chapitre :

Notre pré-enquête réalisé au sein des deux entreprises (Profert SPA et Biscuiterie pâtisserie produit de régime) auprès des enquêtés, nous a permis de cerner les pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation et promotion) et de comprendre qu'au sein de l'entreprise où le service RH est assuré par un expert dans le domaine, la conception des pratiques de la GRH est mise en pratique en tenant compte des procédures adaptées à l'environnement de l'entreprise, (un recrutement efficace, un plan de formation etc.). Contrairement à celle où le service RH est assuré par les dirigeants qui éprouvent des difficultés à installer de véritables pratiques RH, mais qui sont conçus comme une gestion administrative courante.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Conclusion générale

En Algérie, le champ des petites et moyennes entreprises est l'un des domaines qui suscite l'intérêt au cours de ces dernières années, en effet les PME se sont multipliées et leur importance est considérablement devenue accrue.

De ce fait, nous avons choisi de mener une étude auprès du personnel des deux entreprises (Profert SPA et biscuiterie pâtisserie produits de régime) à fin de comprendre et de décrire la réalité des principales pratiques de la gestion des ressources humaines auxquelles l'entrepreneur est rapidement confronté (recrutement, formation et promotion), ainsi que de montrer l'impact de la vision de l'entrepreneur sur la conception de ses pratiques.

Mais pour des raisons liées à la pandémie du coronavirus (covid-19), nous avons seulement pris en considération l'analyse des entretiens exploratoires que nous avons réalisée au début de notre étude, ce qui nous a permis de tirer certaines conclusions. En premier lieu on a pu constater que la conception des pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des deux entreprises dépend le plus souvent de la vision du dirigeant où il existe une forte autonomie des entrepreneurs dans l'organisation administrative et dans la gestion du personnel et cela s'explique par le degré d'importance qu'accordent ces derniers aux pratiques de la GRH (recrutement, formation et promotion).

Il ressort également de notre étude exploratoire que le mode de recrutement au sein des deux entreprises s'effectue principalement selon les besoins, à base des critères objectifs qui sont liés le plus souvent au travail (diplôme, expérience,...etc.) lorsqu'il s'agit d'un poste clé qui nécessite des compétences et des qualifications. Mais aussi, aux critères subjectifs (relations familiales, même région.. etc.) lorsqu'il s'agit d'un poste d'exécution qui nécessite pas une main-d'œuvre qualifiée mais beaucoup plus un effort physique.

Par la formation professionnelle nous avons pu conclure que les petites et les moyennes entreprises n'appliquent pas vraiment cette pratique de la formation en matière de développement RH par manque de confiance et visent beaucoup plus la satisfaction d'un besoin immédiat (formation sur le tas) à fin de combler les lacunes pour les nouveaux recrues. Par ailleurs la présence des liens et des réseaux de proximité (amis, proches...Etc.) qui ont une grande influence sur la promotion de la majorité du personnel, où les fonctions de responsabilité

Conclusion générale

relatives au fonctionnement et à la gestion quotidienne de l'entreprise sont confiées aux hommes à qui l'entrepreneur fait confiance.

Retenons, enfin, que la personnalité de l'entrepreneur est indispensable dans la gestion de l'entreprise car il joue un rôle prépondérant et c'est grâce à son comportement et sa vision que les choses avancent dans la conception des pratiques de la gestion des ressources humaines.

Le souhait est d'apporter à travers ce mémoire notre modeste contribution dans le domaine de la gestion des ressources humaine. Cependant, quels que soient nos efforts ce sujet restera toujours vaste et inépuisable. À cet effet nous proposons d'effectuer des études qui se situent dans la continuité de la présente en ciblant plus d'entreprises et des catégories socioprofessionnelles plus larges à fin d'apporter plus de crédibilité mais aussi d'autres questions intéressantes qui nécessitent une étude telle que ; l'impact et les conséquences du covid-19 sur l'organisation du travail au sein des PME, la nécessité d'avoir un plan de formation au sein des PME.

BIBLIOGRAPHIES

Liste bibliographique

Liste bibliographique

1. AKNINE, S-R & FERFERA, M-Y. (2014). Entrepreneuriat et création d'entreprise en Algérie. Revue des sciences économiques et de gestion. Vol 14(n°14), p65-78. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6150>
2. AKTOUF, O. (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique. Montréal : les presses de l'Université du Québec.
3. ARABI, M. (2014). Les pratiques de gestions des ressources humaines dans les PME : fondements théoriques et aspects pratiques. [Thèse de doctorat]. Université de Bejaia.
4. BAYAD, M, BOUGHATTAS, Y & SCHIMITT, C. (2006). Le métier de l'entrepreneur; le processus d'acquisition de compétences. L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, haute école de gestion (HEG) Frilbourg, Suisse. https://airepme.org/images/File/2006/089_Lemetierdelentrepreneur.pdf
5. BAYAD, M, BOUGHATTAS, Y & SCHMITT, C. (2006). Le métier de l'entrepreneur: le processus d'acquisition de compétences, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, haute école de gestion (HEG) FRIBOURG, SUISSE. https://airepme.org/images/File/2006/089_Lemetierdelentrepreneur.pdf
6. BELGHANAMI, W-N. (2014). La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. [Mémoire de Magister en Management] Université d'ORAN.
7. BELKAID, L-J & KHIAT, A. (2018), Le recrutement, élément clé de la gestion des ressources humaines. <https://ds.univ-oran2.dz:8443/bitstream/123456789/2450/1/Article%20BELKADI%20Fran%C3%A7ais.pdf>
8. BENCHEMAM, F & GALINDO, G. (2015). Gestion des ressources humaines. 5^e édition.
9. BENOIT, C & ROUSSEAU, M-D. (1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises du Québec. In RIPME. Vol 3 (n°1).

Liste bibliographique

10. BEZBAKH, S & GHERARDI, S. (2003). Dictionnaire d'économie (Larousse). PARIS.
11. BOUDABBOUS, S. (2007). L'entreprise à l'heure de la formation. Revue des sciences gestion, Vol4 (n°226-227), p115-124. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-115.htm>
12. BRUNO, S. (1999). La formation tirée de l'encyclopédie de la gestion et du management. Edition Dalloz. PARIS.
13. CADIN, L et autres. (2007). Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition. DUNOD.
14. DANY, F. (2002). Cadres et entrepreneuriat, mythes et réalités. Les cahiers de gdr cadres. https://www.academia.edu/983393/NOUVEAUX_MOD%C3%88LES_ORGANISATION_ET_TRANSFORMATIONS_DE_LA_FONCTION_DENCADREMENT_DANS_LES_ORGANISATIONS_MUNICIPALES
15. DIAMANE, M & KOUBAA, S. (2016). Les approches dominantes de la recherche en entrepreneuriat, p1-21 <https://www.researchgate.net/publication/311738962>
16. DIMITRI, W. (2003). Les ressources humaines. Edition d'organisation. PARIS.
17. DOLIN, S et autres. (2002). Psychologie de travail et comportement organisationnel. 2^{ème} édition. CANADA.
18. FAYOLLE, A & VERSTRAETE, T. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat. Vol(4) n°1, p33-52
19. FAYOLLE, A, (2005). Introduction à l'entrepreneuriat. PARIS : DUNOD.
20. FILION, L-J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. Revue internationale PME. Vol(10) n°2, p 129-172. <https://doi.org/10.7202/1009026ar>
21. FRIMOUSSE, S & PERETTI, J-M. (2005). Apprentissage stratégique des pratiques de GRH. Vol 3 (n°5), p45-61. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-3-page-45.htm>

Liste bibliographique

22. GHARBI, S. (2011). Les PME / PMI en Algérie : Etat des lieux, cahiers de lab. RH-document de travail n°238. Université du littoral cote d'opale. <https://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2011/03/doc-238.pdf>
23. GILLES, B & CHRISTIAN, K. (2004). Economie d'entreprise, 7^{ème} édition, DALLOZ. PARIS.
24. GILLET, R et d'autres. (2008). Gestion des ressources humaines. Pearson Education. FRANCE
25. GROSSTTI, M & REIX, F. (2014). Parcours biographiques et carrière entrepreneuriales. Revue les presses de sciences po, p413-432.
26. HADERBACHE, B. Pratiques de gestion des ressources humaines au sein des PME du secteur BTP, vol 8(n°2), p 186-202. <Http://www.asjp.cersit.dz>
27. JAOUEN, A. (2009). La gestion des ressources humaines dans les PME, (n°131). Montpellier : Economie et Management.
28. JAZIRI, R. (2009). Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat, vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat. P1-22. <https://www.researchgate.net/publication/237423935>
29. JOYEAU, A et Autres. (2013). Dirigeant et DRH en PME : une double casquette difficile à porter, LYON, FRANCE. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02444476>
30. LE LOUARN, J.Y et THERIAULT, R. (1984), cité par B. FABI et DJ. GARAND. L'acquisition des RH en PME, vol 6(n°3-4). <https://www.erudit.org/en/journals/ipme/1994-v6-n3-4-ipme5006408/1008233ar.pdf>
31. LEBARON, F. (2009). La sociologie de A à Z. Edition DUNOD. PARIS.
32. LEHAD, R & BELAIDI, A. (2018). Le management des risques recrutement au sein de l'entreprise Algériennes. Vol (11) n°01, p443-454. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60899>
33. LIABES, D. (1984). Capital privé et patrons d'industrie en Algérie 1962-1982, Algérie, avril 1984.

Liste bibliographique

34. LUDIVINE, A & VIRGINIE, G-R. (2019). Gestion des ressources humaines en PME; Une question de dirigeant. <https://theconversation.com/gestion-des-ressources-humaines-en-pme-une-question-de-dirigeant-124606>
35. MADOU, M. (2009). Travail et organisation du travail dans les PME Algérienne. (p116-117). <https://journals.openedition.org/jda/3872>
36. MAHE DE BOISLANDELLE. (1998). Gestion des ressources humaines dans les PME. 2^{ème} édition. PARIS : ECONOMICA.
37. MARCEL, C. (1975). Gestion des ressources humaines. Edition diffusion Vuibert. PARIS.
38. MASSART, V. (2005). L'entrepreneur au cœur de la notion de l'entrepreneuriat (Mémoire de maîtrise inédit). Université de France. <https://fr.scribd.com/doc/117003880/Massart-Victoria-L-Entrepreneur-Au-Coeur-de-La-Notion-d-Entrepreneuriat-Memoire>
39. MERANI, H. (2011). Les cadres des entreprises «mixtes» en Algérie. Revue internationale sur le travail et la société. Vol 9 (n°3), p 16-32. <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca>
40. MERCURE, D & Autres. (1997). Culture et gestion en Algérie. PARIS: HARMATTAN.
41. MESSEGHEM, K. (2010). GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés. Vol 9 (n°39), p87-95. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-9-page-87.htm>
42. MEZIANE, M. (2005). L'évolution de la fonction ressources humaines en Algérie, (Synthèse, p1-31). Algérie.
43. MOREAU, R. (2004). L'identité entrepreneuriale de soi, le cas de 45 fondateurs d'entreprise de nouvelle technologie. Revue internationale PME. Vol(17) n°2, p11-42. <https://id.erudit.org/iderudit/1008456ar>
44. MORONA, J & BRAHIMI, F. (2015). La formation professionnelle continue dans les PME privées Algériennes. Vol (n°956). <https://www.researchgate.net/publication/311369157>

Liste bibliographique

45. OKACI, M & ACHOUCHE, M. (2020). Evolution de la dynamique entrepreneuriale en Algérie ; une comparaison des caractéristiques de l'entrepreneur. Vol7(n°1), p395-408. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/117690>
46. PERETTI, J-M. (2008). Gestion des ressources humaines. 15^e édition. Paris : VUIBERT.
47. PLANE, J-M. (2000). La gestion des ressources humaines. Flammarion.
48. SABOUN, L & AKNINE, R. (2017). Encastrement socio-territorial de l'entrepreneur. Revue internationale des affaires et des stratégies économiques-UBES. Vol(6), p201-209. <http://ipco-co.com/IJBES/vol6/Issue2/230.pdf>
49. ST-ONGE, S. (1998). Gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin éditeur.
50. TABET AOUL LACHACHI, W. (2014). Le processus entrepreneurial en Algérie, une adaptation du modèle de GARTNER. AGADIR. <https://www.airepme.org/images/File/AGADIR2014/Tabet%20Aoul%20Lachachi.pdf>
51. TALAHITE, F. (2006). La sociologie économique, 3rd cycle, faculté Jean Monnet, Université Paris 11. P1-56. <https://cel.archives-ouvertes.fr/cel-00607411>
52. VILETTE, M-A. (2014), Gérer les RH dans les PME. PARIS : VUIBERT.
53. LAVIOLETTE, E-M & LOUE, C. (2006). Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel. L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, haute école de gestion (HEG), Fribourg, Suisse. http://www.airepme.org/images/File/2006/094_Lescompetencesentrepreneuales.pdf

Site Web:

1. <https://theconversation.com/gestion-des-ressources-humaines-en-pme-une-question-de-dirigeant-124606>. Consulté le 29 avril 2021 à 16h49.
2. <https://www.ipag.edu/blog/avantages-formation-professionnelle>. Consulté le 26 mai 2021 à 14h26.

ANNEXES

Guide d'entretien :

➤ **Questions relatives à l'identification des enquêté(e)s :**

1. Sexe
2. Age
3. Niveau d'instruction
4. Situation familiale

➤ **Questions relatives à l'identification de l'organisme :**

1. Quel est le nom ou la raison sociale de votre entreprise ?
2. Quelle est la date de création de votre entreprise ?
3. Quelle est la forme de juridique de votre entreprise ?
4. Quel est le nombre de vos salariés ?
5. Quel est le domaine d'activités de votre entreprise ?
6. Votre entreprise est-elle le fruit d'une transmission familiale ou c'est votre projet que vous avez concrétisé ?

➤ **Questions relatives à la situation professionnelle, le processus de recrutement, formation et promotion :**

1. L'entrepreneur :

❖ **Situation professionnelle :**

1. Est-ce que vous pratiquez de la gestion participative, vous impliquez les salariés dans la prise de décision ou des discussions sur les affaires liées à l'entreprise ? Pourquoi ?
2. Quelle est la nature des relations avec vos salariés ?
3. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines au sein de votre entreprise en termes de réalité et de centralisation ?

❖ **Questions relatives au processus de recrutement :**

1. Comment vous recrutez du personnel ? À base des compétences et qualifications ou à base des relations (confiance) ? Pourquoi ?

2. À base de quelle source vous recrutez du personnel ?

3. Est-ce que vous rencontrez des difficultés à trouver de la main-d'œuvre ? Si oui, lesquelles et comment vous faites pour remédier cette situation ?

❖ Questions relatives à la formation :

1. L'entreprise dispose t'elle d'un plan de formation ? Si oui quels sont les types de formation destinés aux salariés ? Quels sont leurs objectifs ? Sur quels critères les salariés sont sélectionnés ? Si non pourquoi ?

❖ Questions relatives à la promotion :

1. Qui sont les responsables de votre entreprise ? Y a-t'il des responsables au sein de votre entreprise appartenant à votre milieu familial ?

2. Sur quels critères vous choisissez les responsables ? Pourquoi ?

2. Les salariés :

❖ Description du poste et situation professionnelle :

1. Quel est le poste que vous avez déjà occupé et quel est votre poste actuel ?

2. Quelles sont les tâches exigées par votre poste ?

3. Est-ce que vous trouvez des difficultés dans la réalisation de ses tâches ? Si oui lesquelles ?

4. Quelle est la nature des relations avec vos collègues et avec votre supérieur ?

❖ Questions relatives au processus de recrutement :

1. Comment avez-vous l'information sur l'offre d'emploi ?

2. Comment avez-vous été recruté ? À base de quel critère (compétences et qualifications ou relations familiales) ?

3. Est-ce qu'il ya une adéquation entre le poste occupé et vos capacités lors de votre recrutement ?

4. Avez-vous trouvez des difficultés dans l'exécution de vos tâches juste après votre recrutement ? Si oui lesquelles ? Et comment vous les avez surmontés ?

❖ Questions relatives à la formation :

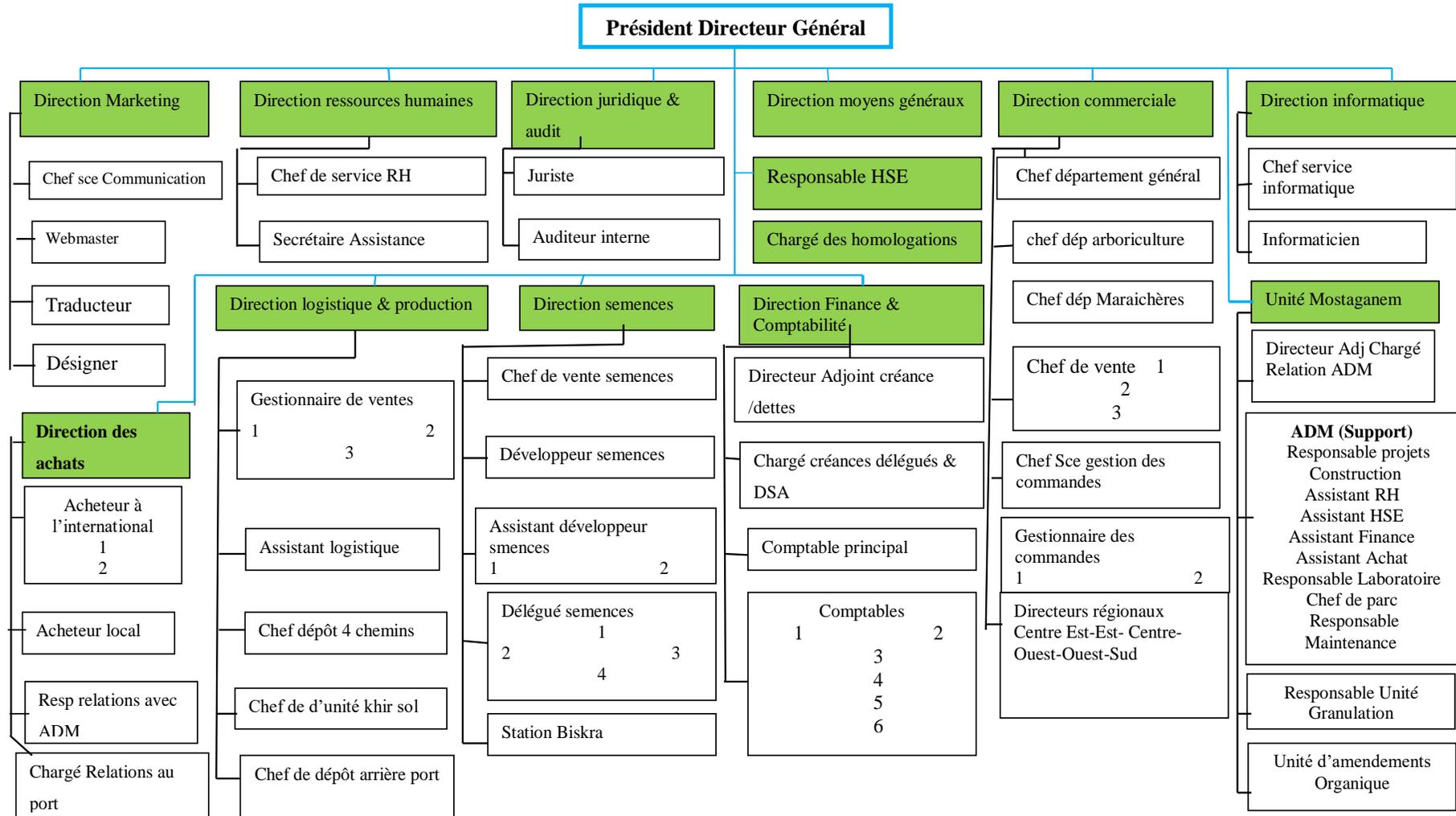
1. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au sein de votre entreprise ? Si non, pourquoi ? Si oui, quel était son objectif ? Comment avez-vous été sélectionné ? Quel est votre avis sur son contenu, sa durée et le niveau des formateurs ? Comment vous jugez son effet sur votre rendement ?

❖ Questions relatives à la promotion :

1. Avez-vous déjà exercé des responsabilités au sein de votre entreprise ? Si oui, sur quelle base avez-vous été choisi ? Si non, Pourquoi ?

2. Que pensez-vous des critères utilisés par votre entreprise pour le choix des personnes à des postes de responsabilité ?

Organigramme Profert SPA



Résumé

La gestion des ressources humaines et l'entrepreneuriat ont eu tendance à s'ignorer jusqu'à l'apparition des petites et moyennes entreprises où la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise une performance et un avantage concurrentiel. Bien que l'objectif de notre présente étude exploratoire soit avant tout de décrire et de comprendre la réalité des pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des deux entreprises (Profert SPA et Biscuiterie pâtisserie produits de régime). Nous avons constaté que la personnalité de l'entrepreneur joue un rôle prépondérant dans les pratiques de gestion des ressources humaines, car c'est grâce à son comportement et sa vision que les choses avancent, quant à la conception des pratiques de la GRH (recrutement, formation et promotion), l'entreprise ou le service RH est assuré par un expert et mis en pratique en tenant compte des procédures adaptées à l'environnement de l'entreprise, contrairement à celle appliquée par les dirigeants qui est conçue comme une gestion administrative courante.

Mots clés : Entrepreneuriat, entrepreneur, PME, gestion des ressources humaines, recrutement, formation, promotion.

Abstract

Human resources and entrepreneurship management have been completely ignored until the emergence of small and medium-sized companies, thus the optimal mobilization of human resources gave these companies performance and competitive advantages. Although the objective of our present exploratory study is above all to describe and understand the reality of management and human resources practices within the two businesses (Profert SC and Biscuits pastries and diet products company). We have deduced that the entrepreneur's personality plays a primordial role in the practices of human resources management, because it's thanks to his vision and behavior that things move forward. As for the design of HRM practices (Hiring, training, promotion), the company or the human resources department is provided by an expert and put into practice taking into account the adapted procedures to the company's environment, unlike the one that is usually followed by the heads, which is conceived as a current administrative management.

Key words: Entrepreneurship, entrepreneur, MSSC; middle-sized and small companies, human resources management, hiring, training, promotion

