

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de Sociologie



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention de diplôme de master en sociologie

Option : Sociologie de l'organisation et du travail

Thème :

**Le rôle des dirigeants des PME lors du processus
d'acquisition et de développement des ressources
humaines.**

Cas des PME dans la wilaya de Bejaia

**Réalisé par :
MAIGA Hadiaratou Idrissa.**

**Sous l'orientation de :
Dr. HADERBACHE Bachir.**

Session de Juin : 2022-2023

Remerciements

Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le très Miséricordieux ;

Nobles louanges à Allah SWT Seigneur du ciel et de la terre et de ce qui est entre eux. Par sa Grace et son Assistance nous avons achevé ce travail.

Que la paix et le Salut soient sur la meilleure des créatures Muhammad, sur sa famille et ses compagnons.

Au terme de ce travail, je tiens sincèrement à exprimer ma profonde gratitude à mon cher encadrant **Dr. HADERBACHE BACHIR**. Il est difficile de trouver les mots justes pour vous remercier correctement, mais je vous remercie pour votre encadrement, votre bienveillance, votre disponibilité, votre rigueur, vos conseils, votre confiance, votre temps accordé ainsi que votre patience à mon égard. Vous aurez toujours trouvé les mots justes pour me rebooster, m'aider à prendre du recul et surtout de m'avoir procuré toute l'assistance nécessaire à la réalisation de ce modeste travail. Puissiez-vous trouver à travers ces quelques lignes toute ma gratitude et mon respect !

Mes remerciements vont également à l'équipe de l'accueillante société VMS-INDUSTRIE et plus particulièrement à Madame **OURDIA BOUMANSOUR** qui m'a toujours fourni tout ce dont j'avais besoin dans l'entreprise, je lui remercie pour son soutien, sa gentillesse envers mon humble personne et tous ce qu'elle a pu m'accorder.

Mes remerciements vont de même à Monsieur **BILLAL SAADA** pour son aide chaleureux et inoubliable qu'il m'a apporté durant mes entretiens réalisés à la zone d'activité d'Akbou-Bejaia, je le remercie pour son temps accordé, les conseils et ses accompagnements j'en suis reconnaissante.

Je remercie l'ensemble du corps administratif et pédagogique de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia, plus précisément au département de la sociologie pour l'enseignement de qualité dispensé et le dévouement à faire de cette université un lieu d'excellence.

Enfin, j'adresse ma sincère gratitude à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

*A la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à l'être qui m'est le plus cher, à la mémoire de ma défunte maman **AMINATA TOURE**, qu'Allah l'accueille dans son vaste paradis.*

*A mon cher papa **IDRISSA MAIGA** qui a payé des années d'amour et des sacrifices le prix de ma façon de penser.*

*A ma seconde maman **AISSATA TRAORE** qui m'a toujours porté un soutien indéfectible et sans faille.*

A mes connaissances, ami (es), frères et sœurs, vous ma joie de vivre, merci d'être ceux et celles que vous êtes.

A toutes ces personnes qui ont participé à ma formation jusqu'ici.

Enfin, je remercie cette deuxième famille que l'Algérie m'a accordée, merci pour votre soutien et vos encouragements.

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction Générale	1
Partie théorique.....	4
Chapitre 01 : Cadre méthodologique de la recherche	5
1 Les Raisons du choix du thème :.....	6
1.1 Raisons Subjectives :.....	6
1.2 Raisons Objectives :.....	6
2 L’objectif de la recherche :.....	7
3 La Problématique :.....	7
4 Hypothèses :.....	10
5 Définitions des notions clés de la recherche :.....	10
6 La Méthode et la Technique utilisées dans la recherche :.....	14
6.1 La méthode utilisée :.....	14
6.2 La Techniques utilisée :.....	14
7 La présentation du guide d’entretien :.....	15
8 Le déroulement des entretiens et le choix les entrepreneurs interrogés :.....	16
9 L’analyse thématique :.....	16
10 Les Obstades de la recherche :.....	17
Chapitre 02 : L’entrepreneuriat, l’entrepreneur et la gestion de la PME	18
1 L’entrepreneuriat : ses paradigmes et son importance :.....	19
1.1 Définition de l’entrepreneuriat :.....	19
1.2 L’importance de l’entrepreneuriat :.....	21
1.3 L’entrepreneur :.....	21
1.3.1 Définition :.....	21
1.3.2 Les caractéristiques de l’entrepreneur :.....	22
1.3.3 La motivation des entrepreneurs :.....	22
2 L’entrepreneuriat et la sociologie économique (définition de la sociologie économique, son utilité) :.....	23

2.1	Définition de la sociologie économique :	23
2.2	L'étude de la sociologie économique :	23
2.3	L'utilité de la sociologie économique :	24
3	Le rôle des dirigeants de PME :	24
3.1	Qu'est-ce qu'un dirigeant de PME ?	26
3.2	Le rôle du dirigeant de PME :	27
3.3	Les principales qualités d'un dirigeant de PME :	28
4	Les Typologies des Petites et Moyennes Entreprise PME :	29
Chapitre 03 : Les principales activités de l'entrepreneur		31
1	L'importance des PME :	32
2	Les fondements des PME :	33
3	Les caractéristiques des PME :	34
4	Les principales pratiques de la gestion des ressources humaines :	36
4.1	Définition de la gestion des Ressources humaines selon les différents auteurs :	36
4.2	Les Enjeux de la Gestion des Ressources Humaines GRH :	37
4.3	Le rôle de la gestion des ressources humaines :	39
4.4	Le Processus d'acquisition des ressources humaines au sein des PME :	40
4.5	La planification des Ressource humaine :	40
5	L'importance de la Gestion des Ressources Humaines :	41
5.1	Le processus de développement des ressources humaines au sein des PME :	41
6	Les Missions du responsable des ressources humaines :	42
7	Les objectifs de la GRH :	43
8	La participation des Ressource Humaines à la stratégie de l'entreprise :	43
9	L'environnement externe des PME :	44
Chapitre 04 : La gestion de l'entreprise algérienne		47
1	La privatisation :	48
1.1	Les principales causes de l'adoption de la privatisation en Algérie :	49
1.2	Les PME dans la mutation de l'économie Algérienne :	49
1.3	L'évolution du secteur privé en Algérie :	49
2	L'entrepreneuriat et l'entrepreneur en Algérie :	52
2.1	L'entrepreneuriat en Algérie :	52
2.2	Caractéristiques de l'entrepreneur algérien selon quelques auteurs	53
3	Le rôle et les caractéristiques des PME en Algérie :	55
3.1	Le rôle de la PME en Algérie :	55

4	La cogérance dans les entreprises familiales :	58
	Partie pratique	61
	Chapitre 05 : La présentation des entreprises d'accueil et les caractéristiques personnelles des entrepreneurs enquêtés	62
1	La présentation des entreprises des dirigeants enquêtés :	63
1.1	Les Petites Entreprises :	63
1.2	Les Moyennes Entreprises :	65
	Chapitre 06 : Le processus d'acquisition et de développement des ressources humaines au sein des PME de la région de Bejaia	72
1	La représentation de la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'entreprise :	73
2	Les critères de désignation des responsables au sein de l'entreprise :	83
3	L'enjeux du recrutement des proches parmi les salariés de l'entreprise :	86
4	Les objectifs de formation recherchée au sein de l'entreprise :	92
	Chapitre 07 : Le rôle de l'entrepreneur dans la gestion des affaires externes des PME	98
1	Les principaux partenaires des entreprises des entrepreneurs enquêtés :	99
2	Le rôle de l'entrepreneur dans la prise en charge des affaires externes de l'entreprise :	103
3	Le rôle des proches dans la prise en charge des situations difficiles au sein de l'entreprise :	106
4	Les principales fonctions d'un dirigeant de PME selon les entrepreneurs enquêtés	108
5	Le profil idéal pour être un dirigeant de PME selon les entrepreneurs enquêtés :	109
6	Les obstacles rencontrés par les entrepreneurs dans la gestion leurs entreprises et leurs propositions :	111
	La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête :	114
	Conclusion générale	115
	Références bibliographiques	115
	Annexes	115
	Résumé	115

Liste des tableaux

Numéro	Les titres des tableaux	Page
1.	Les seuils applicables aux PME selon l'Union Européenne	33
2.	La Représentation des enquêtés selon leurs âges	88
3.	La Répartition des enquêtés selon leurs niveaux d'instruction	89
4.	La Répartition de la population enquêtée selon leurs situations familiales des enquêtées	90
5.	La Représentation de la Gestion des Ressources Humaines au sein des entreprises enquêtées	93
6.	Les Critères de recrutement au sein des entreprises enquêtées	98
7.	Le rôle de l'entrepreneur lors du processus de recrutement des responsables au sein de son entreprise	104
8.	Les critères de désignation des responsables	107
9.	La représentation de la formation au sein des entreprises enquêtées :	113
10.	Les types de formations poursuivies par le personnel de l'entreprise	117
11.	La Répartition des tâches au sein des entreprises enquêtées	122
12.	Les différentes catégories des entreprises enquêtées et leurs principaux partenaires	130

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
A.G.I	Autorisations Globales d'Importations
ANDI	Agence Nationale de Développement Industriel
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Microcrédit
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien d'Emploi des Jeunes
BM	Banque Mondiale
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage.
CNES	Caisse Nationale des Assurances Sociales.
CNI	Commission Nationale des Investissements
DA	Dinars Algérien
DG	Directeur Général
DRH	Directeur des Ressources Humaines
EHP	Établissement Hospitalier Privé
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FMI	Fond Monétaire International
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
PDG	Président Directeur Général
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petite et Moyenne Industrie.
PP	Personne Physique
RH	Ressource Humaine
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SFS	Sociétés Financières Spécialisées
SNC	Société Non Commandite
SPA	Système par action
TPE	Très petites entreprises

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale :

Le style de management pratiqué au sein des entreprises privées conditionne à la fois sa capacité d'apprentissage, d'innovation mais aussi la qualité du climat social en son sein et donc le degré d'adhésion des salariés à son développement. Comme toute autre entreprise dans le monde, l'entreprise algérienne a pris conscience de l'importance de la gestion de la ressource humaine afin d'améliorer sa performance et renforcer sa compétitivité dans un environnement concurrentiel. En Algérie, les entreprises présentent divers types de management. A cet effet, le management de certaines entreprises est tel une anarchie où les procédures se font plus à l'oral qu'à l'écrit. Le manque d'intérêt concernant le développement de la ressource humaine fait que ces entreprises sont dans des situations vulnérables où leurs survies dépendent uniquement de leur exploitation du climat des affaires qui leur permet de. Or la gestion de la ressource humaine constitue pour une entreprise une fonction clé dans ces temps où tout change rapidement dans la mesure où sa bonne maîtrise permet au dirigeant de transmettre les informations nécessaires à ces collaborateurs dans les temps les plus brefs, et de recevoir, en temps opportun, les informations sur ce qui se fait dans son entreprise mais aussi de partager sa vision stratégique et ses projets avec eux. Elle ne peut donc pas se résumer aux ordres et instructions concernant par exemple les fiches techniques de fabrication et les procédés. Par ailleurs, dans les PME algériennes, la culture apparaît aussi comme un élément fédérateur qui donne aux employés et aux dirigeants un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qu'est l'organisation et des normes constituant des modèles de comportement.

De plus, le chef de l'entreprise ne peut impliquer ses employés dans son projet de développement si ces derniers ne sont pas suffisamment informés du projet. tirer profits de la spéculation et de l'invasion fiscale. Dans d'autres, les dirigeants optent pour un style directif fondé sur l'autorité et l'obéissance.

Dès lors, la présente étude réalisée dans la wilaya de Bejaia au sein des PME tente de mettre en avant la contingence de ces pratiques à un contexte donné. Il s'agit aussi de s'interroger sur le rôle du dirigeant de PME dans la gestion des affaires de son entreprise.

Ce mémoire permettra de comprendre comment le dirigeant d'une PME procède-t-il pour acquérir une ressource humaine qualifiée puis faire en sorte de la développer afin de s'ouvrir aux activités compétitives et faire face aux impératifs de l'économie concurrentielle. Ceci renvoie, par conséquent, à une gestion rationnelle des ressources humaines, en termes d'organisation et de développement des compétences, de formation, de mesure des performances, de déploiement de l'esprit de créativité et de motivation par des systèmes d'incitation, d'implication et de fidélisation.

INTRODUCTION GENERALE

Pour parvenir à notre objectif, nous avons opté pour un plan de travail dont l'enchaînement se présente comme suit :

- Le premier chapitre présente le cadre méthodologique de notre recherche en commençant par les raisons du choix du thème et ses objectifs, puis la problématisation du sujet de recherche avec la construction des hypothèses. Cela sera suivi de la définition des concepts clés de la recherche, la méthode et les techniques utilisées, l'échantillonnage de la recherche.
- Le deuxième chapitre traitera l'entrepreneuriat, ses paradigmes, son importance, puis la notion de l'entrepreneur et la gestion de la PME, la sociologie économique et son utilité en gestion des ressources humaines ainsi que le rôle des dirigeants de PME.
- Le troisième chapitre explique les principales activités de l'entrepreneur. L'accent est mis essentiellement sur l'importance des petites et moyennes entreprises (PME) à savoir leurs fonctionnements, leurs modes de gestion sur le marché du travail par les entrepreneurs. A cela s'ajoutera le lien qu'entretient l'entreprise avec son environnement externe.
- Le quatrième chapitre renseigne sur la gestion de l'entreprise algérienne. Les aspects abordés sont privation, les caractéristiques des entrepreneurs Algériens, le rôle et caractéristiques des PME en Algérie et la cogérance dans certaines entreprises familiales de l'Algérie.
- Le cinquième chapitre présente les entreprises enquêtées ainsi que les caractéristiques personnelles des entrepreneurs enquêtés à savoir des informations sur leurs statuts juridiques, leurs activités, l'année de création, leurs nombres de salariés. L'âges des entrepreneurs, leurs niveaux d'instruction, leurs situations familiales.
- Le sixième chapitre traite le processus d'acquisition et de développement des ressources humaines au sein des PME de la région de Bejaia. On a expliqué les différentes stratégies de gestion des entrepreneurs tout en prenant en considérant leurs critères de recrutement et de désignation des responsables de leurs entreprises ainsi que le processus de formation du personnel.
- Enfin dans le septièmes et dernier chapitre, on a abordé le rôle de l'entrepreneur dans la gestion des affaires externes des PME à travers les éléments comme (l'achat des matériaux en cas de panne, les problèmes organisationnels, les problèmes avec la banque, les impôts, les assurances, les administrations etc...).

Au final une conclusion générale de notre travail.

Partie théorique

Chapitre 01 : Cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

Dans ce chapitre méthodologique, on va présenter les différentes étapes poursuivies tout au long de notre recherche. On va d'abord commencer par les raisons du choix du thème et ses objectifs, puis on va procéder à la problématisation du sujet de recherche avec la construction des hypothèses. Ensuite on définira les concepts clés de la recherche. De plus, on va présenter la méthode utilisée et les techniques adoptée tout en justifiant leur choix. Et enfin mettre l'accent sur l'échantillonnage de la recherche.

1 Les Raisons du choix du thème :

1.1 Raisons Subjectives :

D'abord la première raison pour laquelle on a opté pour ce thème est qu'en tant que sociologue de formation en organisations et du travail, mon champ d'action réside dans l'entreprise, là où se trouve les activités de la gestion des ressources humaines (GRH), ainsi que dans le cadre de la politique générale de l'entreprise dont sa principale fonction consiste à comprendre et expliquer les phénomènes sociologiques et les dysfonctionnements sociaux.

Ensuite j'aimerais approfondir mes connaissances et mon savoir-faire sur tout ce qui est organisation et travail et notamment sur la gestion des ressources humaine GRH dans une entreprise afin d'être capable dans les jours à venir d'entreprendre quelque chose tout en créant mon propre entreprise et savoir la diriger en tant que dirigeante et gestionnaire.

1.2 Raisons Objectives :

La question du rôle des dirigeants de PME lors du processus d'acquisition et de développement des ressources humaines qui constitue mon thème, a suscité l'intérêt des chercheurs de par le monde. Mais en Algérie, les recherches menées sur ce thème sont rares voire inexistantes. Ce travail vient s'ajouter aux différents travaux relatifs au rôle des dirigeants de PME lors du processus d'acquisition et de développement des ressources humaines dans les entreprises dans les autres pays et essayer d'enrichir celles menées par les chercheurs algériens. En effet de nombreuses recherches dans les pays développés ont montré qu'il existe une relation positive entre la gestion des ressources humaines et la performance des entreprises. Toutefois, cette thématique demeure peu explorée dans le cadre des recherches en sociologie de l'organisation en Algérie. D'où notre choix de travailler sur ce sujet. Comprendre le rôle des dirigeants de PME lors du processus d'acquisition et de développement des ressources humaines contribuent à leur performance et leur compétitivité dans l'économie nationale et mondiale.

CHAPITRE 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Ce mémoire présente une tentative de compréhension de cette relation à travers des informations recueillies auprès de certains dirigeants d'entreprises. Cette étude permettrait aux PME d'accroître de manière significative leur niveau d'organisation, de performance et de compétitivité tant au niveau national qu'international.

D'autre part, l'entrepreneur qui est dans la majorité des cas propriétaire et gestionnaire en même temps, il gère les affaires de son entreprise, cette recherche va être une occasion pour montrer ses principales activités, ses décisions pour assurer la bonne marche de son entreprise. Surtout connaître les facteurs qui influencent ses décisions par exemple : la culture, notre recherche permettra donc de connaître la spécificité de la gestion de PME Algérienne. Ce qui donnera une image plus claire sur les caractéristiques de la gestion de l'entreprise privée en Algérie qui reste peu connue.

2 L'objectif de la recherche :

L'objectif principal de cette étude est de comprendre et cerner les différents rôles que jouent les dirigeants des PME afin d'assurer la bonne gestion quotidienne de leur entreprise.

3 La Problématique :

L'économie algérienne traverse une période cruciale de son existence marquée par des changements profonds de son environnement. Depuis la fin des années 1980, tous les gouvernements algériens ont compris que le secteur public seul ne peut répondre aux besoins économiques et sociaux grandissant du pays ; par conséquent, le recours au secteur privé est une nécessité absolue. Et c'est dans ce contexte de transition, d'une économie dirigée vers une économie de marché, que la PME s'est imposée, par sa diversité, sa flexibilité et sa capacité à créer des emplois, comme une entité susceptible de compenser le déficit de la grande entreprise nationale (SILEKHAL. K, GABOUSSA. A, KORICHI. Y, 2013. P1).

D'abord il y a eu la loi d'orientation et de promotion des PME de 2001, qui considère comme PME toute entreprise qui emploie moins de 250 salariés, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas les 500 millions de DA et qui n'est pas détenue à plus de 25 % par une ou plusieurs entreprises ne répondant pas à la définition de la PME, intervient dans cette stratégie générale de développement de la PME.

La récession économique des années 80 due essentiellement à la chute des prix du pétrole et la montée de la contestation sociale, ont poussé les pouvoirs publics algériens à se lancer dans un long processus de réformes économiques, visant à libéraliser l'économie du pays, en se tournant davantage au secteur privé, jusque-là marginalisé au

CHAPITRE 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

profit des grandes entreprises publiques. Des réformes amorcées en 1989 et qui ont donné à la PME et à l'initiative privée une place importante dans le développement et la modernisation économique. Une volonté qui s'est traduite par une augmentation importante du nombre des PME privées. Après des décennies de réformes économiques « inachevées », dans le sens d'ouverture et de transformation vers une économie de marché, l'Algérie n'arrive toujours pas à faire émerger un climat d'affaires favorable où le secteur privé peut jouer son rôle d'acteur principal dans l'édification d'une économie moderne (SI LEKHAL. K, GABOUSSA. A, KORICHI. Y, 2013. P02).

Enfin depuis 1993 avec l'adoption d'un nouveau code d'investissement qui se voulait être la pierre angulaire d'une nouvelle politique économique d'ouverture et de promotion de l'investissement, le parc des entreprises privées connaît une croissance continue, pour atteindre en 2011 le nombre de 658737 PME privées. Les statistiques démontrent que près de 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code et que plus de 35% ont été créées durant les années 2000 à 2005.

En 2001, les pouvoirs publics ont renforcé les dispositions relatives au développement des investissements productifs par une nouvelle loi d'orientation sur la PME, visant la promotion de l'entrepreneuriat (adoptée en mois de décembre). Ainsi le nombre des PME a considérablement accru pour atteindre 245 842 PME en 2005, soit une évolution de 9% par rapport à 2004, pour passer à 658737 PME en fin 2011 (SI LEKHAL. K, GABOUSSA. A, KORICHI. Y, 2013. P03).

Par ailleurs, à Bejaia, à la fin du 4^{ème} trimestre 2014, il a été enregistré un total de 18 929 PME. Où la majorité est concentrée dans le secteur des services, suivi par le secteur BTP et le secteur de l'industrie en 3^{ème} position. Elles sont constituées de 95% d'entités très petites entreprises qui ne dépassant pas 9 salaires. Cela confère à la wilaya de Bejaia la quatrième classe au niveau national en termes de nombre de la création d'entreprises avec 18 970 PME (source :la direction des PME de la wilaya de Bejaia (données 2014)). La forte activité de PME dans cette zone peut s'expliquer par la disponibilité des infrastructures de base et l'existence des zones industrielles mieux aménagées.

Ceci étant, la première richesse de l'entreprise est constituée par les hommes et les femmes qui y travaillent. La gestion de ce capital étant très délicate, l'entreprise doit prendre en charge tous les aspects stratégiques de la fonction ressources humaines, en l'enrichissant de nouveaux rôles et en accroissant son efficacité, en termes de rendement et de créativité (SI LEKHAL. K, GABOUSSA. A, KORICHI. Y, 2013. P02).

En ce sens de grands changements se sont produits dans les entreprises publiques à la suite de l'application des réformes économiques, et dont l'achèvement pose toujours problème. Bien que dans bon nombre d'entreprises publiques la dénomination « direction des ressources humaines » s'est généralisée et a remplacé la dénomination « direction du personnel », il n'y a pas eu vraiment de changement palpable au niveau de

CHAPITRE 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

la pratique de la GRH dans son sens le plus classique, car le débat formation, suivi, évaluation et emploi n'a pas suivi en Algérie (AOUL. W.T, Charif.M. 2018.P02). Etant donné que les entreprises publiques n'étaient pas soumises à l'obligation des résultats, la fonction sociale s'est largement propagée au détriment de la qualification et de la compétence (AOUL. W.T, CHARIF.M. 2018. P02).

Ainsi depuis la libéralisation du marché par l'Etat Algérien à partir des années 90, une série de réformes a vu le jour dans le but de développer des structures économiques compétitives, la propriété privée et l'esprit d'entreprise sont désormais encouragés après des années de suprématie de l'entreprise publique et de planification centralisée. Elle fonctionne selon un mode affectif dont l'objectif est de réunir les membres de la famille et toute la génération, de les protéger en transmettant des valeurs telles la sécurité, émotion, sentiments, tradition qui sont les maîtres mots, des notions qui priment. Cette manière de voir l'entreprise va influencer sur les décisions, les formes d'organisations, sur les dirigeants.

C'est les contraintes les moins évidentes, les moins visibles (culture, normes, valeurs, religion, représentations, etc.) contraintes, qui conditionnent l'ensemble de l'activité de l'entreprise privée concernant les décisions suivantes : le recrutement, la formation, la rémunération... Ces décisions sont secondaires par rapport aux décisions principales fonctions classiques de l'entreprise (production, financière et commerciale). Quant aux décisions routinières, opérationnelles celles-ci sont laissées aux services compétents opérationnels (chefs de services).

Ce comportement managérial explique le degré de centralisation des actions décisions et l'implication directe des dirigeants dans la conduite de leurs affaires (AOUL. W.T, CHARIF.M. 2018. PP07-08).

Les entreprises doivent donc développer des processus de gestion de plus en plus performants pour faire face au monde globalisé d'aujourd'hui. Cependant cette exigence pose des problèmes de cohérence dans la gestion des ressources humaines et pousse les entreprises à procéder au recrutement des individus ayant des aptitudes et des capacités d'un niveau requis. Cette cohérence leur permet de capter et de développer des talents qui s'imprègnent des impératifs de rentabilité de l'entreprise, face aux nouvelles conditions de gestion et de développement de l'environnement concurrentiel.

L'ouverture et l'intégration croissante des économies ouvertes à la concurrence internationale obligent les entreprises algériennes d'inscrire leur logique de fonctionnement dans un contexte désormais mondial et pour réagir aux conditions imposées. A cet effet de nouvelles attitudes des dirigeants sont manifestement prises en vue d'adapter de nouveaux systèmes d'organisations efficaces à tous les niveaux des activités, à partir d'une mobilisation des compétences des ressources humaines (MEZAACHE.A.2014.P01).

CHAPITRE 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Le rôle du responsable des Ressources humaines s'inscrit dans une dynamique d'intéressement et de fidélisation afin d'attirer les meilleurs profils et les rendements optimums.

Dans cet ordre d'idées, l'entrepreneur doit favoriser le développement des compétences au sein de structures en agissant sur différentes composantes de la GRH à savoir la formation, l'esprit de créativité et le savoir-faire, etc.

De ce fait, les questions auxquelles nous allons essayer de répondre sont :

- Comment se fait le processus d'acquisition et de développement des ressources humaines au sein des PME activant dans la région de Bejaïa et en quoi consiste le rôle de leurs dirigeants ?
- Quel est le rôle du dirigeant de PME dans la prise en charge des affaires externes comme (la banque, les assurances, les impôts, les administrations etc...) de son entreprise ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons émis des hypothèses auxquelles nous allons essayer de répondre à travers notre étude de terrain.

4 Hypothèses :

Une hypothèse de recherche est une réponse présumée à des questions posées à la fin de la problématique qui oriente notre recherche, donc pour répondre à ces interrogations, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- Les dirigeants de PME ont tendance à privilégier les critères objectifs qui sont liés au travail lors du processus d'acquisition et de développement des ressources humaines.
- Selon les situations, les entrepreneurs font appel à leurs réseaux relationnels pour prendre en charge les affaires externes de leurs entreprises comme (la banque, les assurances, les administrations, les impôts etc...).

5 Définitions des notions clés de la recherche :

La petite et moyenne entreprise(PME) :

La loi d'orientation et de promotion des PME de 2001, qui considère comme PME toute entreprise qui emploie moins de 250 salariés, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas les 500 millions de DA et qui n'est pas détenue à plus de 25 % par une ou plusieurs entreprises ne répondant pas

CHAPITRE 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

à la définition de la PME, intervient dans cette stratégie générale de développement de la PME.

Cette définition se base plus sur des critères endogènes à l'entreprise telle que la dimension humaine, les chiffres d'affaires et elle a négligé les critères exogènes.

La PME est d'abord une entreprise qui se caractérise par une très forte centralisation des modes de gestion. La personnalité du dirigeant s'exprime à travers les différentes facettes de la gestion quotidienne de son entreprise. Les valeurs du dirigeant, son profil psychosociologique, ses buts et aspirations déterminent le fonctionnement de l'entreprise. (TORRES. O. 1998. P21).

Dans cette définition, on remarque l'introduction d'un nouvel élément qualitatif englobant la responsabilité du dirigeant et son aspect cognitif.

L'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne et adoptée par l'Algérie, fondée sur trois critères qui sont : les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise.

Selon **WTTERWULGHE Robert** « *Les PME se sont des entités de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise dont il est souvent le propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise* ». (WTTERWULGHE.R.1998 ; P15).

C'est-à-dire que les PME étant une unité de production, de direction et même de gestion est sur ce dirigé entièrement par un responsable à sa tête qui a donc le plein pouvoir et l'ensemble des décisions qui lui permettent de bien diriger l'entreprise à travers ses propres manières.

L'entrepreneur :

L'entrepreneuriat est une activité humaine, donc il ne peut exister sans l'homme puisque c'est cet homme qui est son créateur c'est-à-dire l'entrepreneur.

A travers les définitions données par certains chercheurs sur l'entrepreneuriat, il y a « (Schumpeter, 1975 ; Bruyat, 1993 ; Bygrave et, Hofer, 1991) l'entrepreneur est présenté comme une personne innovante, qui cherche des opportunités pour créer sa propre entreprise afin d'en tirer des profits et créer de l'emploi ». (BAYAD. M et NAFFAKHI. H et autre. 2007. P09).

C'est pour dire que l'entrepreneur ici est vu sous trois (03) angles à savoir en premier lieu l'angle économique car il crée et cherche à maximiser ses profits et en second lieu l'angle social car il cherche à amortir le chômage et enfin l'angle cognitif car l'entrepreneur est créatif, dynamique, persévérant, proactif et voir polyvalent.

CHAPITRE 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

L'entrepreneur développe des qualités marquées par l'esprit d'initiative, devant faire preuve de ténacité, de conviction, capable de surmonter au maximum d'obstacles et d'exploiter les opportunités. Il doit savoir prendre des risques en évaluant les conséquences et en étant en mesure de gérer l'échec éventuel. Il ne doit pas être obsédé par le gain d'argent pour ce qu'il représente, mais l'apprécie avant comme moyen de développer ses activités et critères de réussite. (POUSIN. J.M et CLEMENT. J.M et autres. 2004. P 33).

D'après cette définition, l'entrepreneur est la personne qui prend le risque dans le monde du travail, qui sait gérer ses situations et il possède les compétences et la personnalité requise des fonctions de direction qui doivent l'aider à définir une stratégie adéquate pour son entreprise.

« L'entrepreneur est une personne ou groupe de personnes qui crée, développe et implante une entreprise dont il assume les risques, et qui met en œuvre les moyens financiers, humains et matériels pour en assurer le succès et pour réaliser un profit ». (POUSIN. J.M et CLEMENT. J.M et autres. 2004. P 33). C'est-à-dire que l'entrepreneur est un agent qui possède des capacités et des connaissances dans différents domaines, dont la mission principale consiste à produire quel que soit le secteur d'activité que ça soit l'agriculture, l'industrie, le commerce, la production ou la vente.

C'est aussi une personne physique qui dirige, gère et représente une société commerciale. La définition du dirigeant recouvre les organes de gestion (président du conseil d'administration, conseil d'administration, gérants, directeurs généraux etc...) mais aussi les représentants légaux d'une entreprise.

Définition de l'Acquisition des ressources humaines :

« C'est un processus regroupant l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, tel le recrutement, la sélection et l'engagement, qui sont utilisées en vue de combler une charge de travail ou un poste ». (GHADDAB.N, AOUADI. 2008.P25).

En Les mouvements du personnel à savoir le recrutement, la retraite, le licenciement suivent un certain protocole. Par exemple pour le recrutement, l'offre est lancée, puis l'étude de dossiers, la sélection de candidats et enfin les modalités de titularisation du candidat sélectionné. C'est l'ensemble de ces étapes qui constituent le processus l'acquisition des ressources humaines

CHAPITRE 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Définition du Développement des Ressources Humaines :

« C'est de mettre en œuvre la politique de recrutement ou de formation selon les orientations stratégiques de la structure et les objectifs de développement visés. Aussi participe à l'élaboration de la politique de l'emploi de l'entreprise. Et peut coordonner une équipe ou diriger un service ». (SEKIOU.L.2001.P336) Ou encore :

Il consiste donc à déterminer les besoins de développement ainsi que les moyens mis à la disposition des employés pour parfaire leurs compétences techniques et comportementales. Ces moyens doivent être diversifiés et cohérents avec les priorités de l'organisation.

Définition du Réseau Relationnel :

Les sociologues des réseaux répondent à la question de diverses manières. James Clyde Mitchell, en 1969, définissent les réseaux sociaux comme « un ensemble spécifique de relations entre un nombre défini de personnes, avec la propriété supplémentaire, que ces liens dans leur ensemble peuvent être utilisés pour interpréter le comportement social des personnes impliquées ».

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, plusieurs recherches montrent que les relations personnelles de l'entrepreneur, jouent un rôle important dans le succès du processus de création. Birley a montré, en 1985 que la famille et les amis, considérés comme des liens informels, ont une influence plus forte que les liens formels tels que les banquiers, experts comptables...etc. (BEKADDOUR.A, ABDERREZAK. B. 2013.P02).

En Algérie, quelques études effectuées jusque-là confirme l'importance du milieu social dans la réussite des activités économiques. Par exemple, en analysant le comportement d'innovateur de l'entrepreneur algérien à travers les composantes du capital social en 2008, Melbouci a constaté que le capital-relation des entrepreneurs joue un rôle important pour réaliser des emprunts auprès des banques et avoir des aides d'autres organismes. (BEKADDOURE. A, ABDERREZAK. B. 2013.P02).

Cela signifie que les réseaux de relations sociales permettent aux entrepreneurs d'élargir leur champ d'action, d'économiser leurs moyens et d'accéder à des ressources et des opportunités.

Définition de la Gestion Externe :

« C'est tout type de gestion par lequel un syndicat de copropriétaires confie, en tout ou en partie, la gestion de la copropriété à un prestataire de services, que l'on appelle communément gestionnaire externe ».(FATEH.D.2007.P11).

CHAPITRE 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Dans notre cas, la gestion externe est l'ensemble des démarches administratives que fait l'entrepreneur dans différents organismes étatiques ou même privés comme : (la banque, les impôts, les fournisseurs, les clients, les assurances, les administrations etc...).

6 La Méthode et la Technique utilisées dans la recherche :

6.1 La méthode utilisée :

L'utilisation d'une méthode est importante voir indispensable dans chaque recherche scientifique, car elle met l'accent et rassemble l'ensemble des procédures que le chercheur doit suivre pour réaliser sa recherche.

Dans notre travail, on a adopté la **méthode qualitative** que Maurice Angers définit comme : « un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes. Elle vise d'abord à comprendre le phénomène de l'étude. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés. On se base davantage sur l'étude de cas au petit nombre d'individus » (ANGERS.M.1997. P60).

Ce choix est motivé par divers raisons objectives propres à la recherche afin d'analyser les différents éléments de notre thème de recherche, le rôle que joue les différents dirigeants de PME au sein de leurs entreprises ainsi que leurs manières de gestion du personnel pouvant mener au développement et à la pérennité de leurs entreprises. Elle nous permet donc d'atteindre des résultats riches et conformes à la réalité sur la vie entrepreneuriale précisément sur la vie professionnelle que mène des dirigeants avec clarté et d'atteindre ainsi les objectifs fixés dès le début de la recherche qui est de savoir le rôle principal du dirigeant à travers sa gestion de l'entreprise.

Donc en fin de compte, c'est la méthode la plus convenable qui nous a permis de recueillir sur un ensemble restreint d'entreprise des informations diverses et variées sur notre objet d'étude pour pouvoir vérifier nos hypothèses.

6.2 La Techniques utilisée :

Parmi les techniques que comporte la méthode qualitative, nous nous sommes lancées dans les entretiens comme technique utilisée nous permettant de voir et de vérifier clairement les atouts de la population d'enquêtes et cela en étant présent sur le terrain d'enquête.

Cependant, en réalisant notre étude, on a donc choisi d'utiliser la technique de l'entretien semi-directif et cela dans le but de recueillir des données qualitatives et puisque notre population d'enquête est restreinte, ce qui fait que c'est le meilleur moyen qui va nous permettre de collecter des faits au près des différents chefs d'entreprise de notre échantillon.

CHAPITRE 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

- **L'entretien semi-directif :**

Le choix de l'entretien semi-directif précisément est suscité par notre volonté d'atteindre l'objectif principal qui est justement de recueillir un maximum d'informations importantes sur les enquêtés dans le but de découvrir plus leurs modes et qualités de gestion de l'entreprise et de la manière dont ils procèdent pour assurer et fournir les ressources nécessaires pour l'entreprise que ça soit financièrement, humainement et même matériellement afin d'améliorer les qualités de services et de contribuer ensuite au développement et à la survie de l'entreprise.

L'importance et la visée de cette technique est principalement d'apporter plus de liberté possible aux enquêtés en les laissant s'exprimer librement mais tout en intervenant souvent soit pour relancer la dynamique d'entretien, soit dans le cas où celui-ci s'éloigne trop de notre objet de recherche.

La pré-enquête :

Afin de nous renseigner le plus possible sur le mode de gestion des différents dirigeants de PME particulièrement dans la wilaya de Bejaia et de faire le point sur le rôle qu'ils jouent au sein de leurs entreprises, on a effectué une pré-enquête dans différentes entreprises pour pouvoir nous fixer davantage sur notre objectif de recherche, avoir une idée sur comment procéder pour faire l'enquête de façon fiable et ainsi de mieux cerner notre population d'enquête aussi en étant en contact direct avec notre terrain d'enquête pour rassembler plus d'informations possibles auprès des entrepreneurs afin d'avoir une idée précise pour construire notre problématique de recherche ainsi que de bien fixer enfin l'hypothèse de recherche, et finalement d'être à mesure de relever les questions principales qui constitueront notre guide d'entretien.

De ce fait, on a réalisé notre pré-enquête en élaborant pratiquement quatre (04) entretiens exploratoires durant la période allant (du 20 au 22 Novembre 2022). On a donc pu interroger 4 entrepreneurs dont : l'une directrice de l'Académie des sciences alimentaires et biologiques (école de formation) ; le deuxième, propriétaire d'une crèche ; le second, l'incubateur des start-ups de Bejaïa et aussi propriétaire de l'école de formation et le dernier, une propriétaire d'une école de formation aussi. Ces quatre entretiens se sont déroulés dans des endroits différents et dès lors, ce qui nous a permis de faire ressortir quelques concepts clés sur notre sujet pour ensuite fixer la problématique de notre recherche.

7 La présentation du guide d'entretien :

Pour pouvoir recueillir des données sur notre thème de recherche, nous avons établi un guide d'entretien qui contient une série de questions qu'on expose en axes suivants :

CHAPITRE 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

- Le premier axe : est consacré aux données personnelles et professionnelles des entrepreneurs ;
- Le deuxième axe : est consacré au processus d'acquisition et de développement des ressources humaines ;
- Le troisième et dernier axe : est consacré à la gestion des affaires externes des PME.

8 Le déroulement des entretiens et le choix les entrepreneurs interrogés :

Notre enquête de terrain s'était réalisée dans une période de deux (02) semaines et cinq jours plus précisément du (16 Février au 07 mars 2023) d'une durée variante entre une heure à une heure et 30 min. Nous avons également tenu compte de respecter une certaine parité entre les hommes et les femmes enquêté (es).

Nous avons pu réaliser 19 entretiens individuels avec des entrepreneurs dirigeants qui se sont déroulés dans des conditions favorables, le déroulement de ces entretiens était dans les lieux de travail (bureaux des entrepreneurs) et se faisait en face à face et certains ont eu lieu pendant des heures de pause et d'autres après les heures de travail.

Vu l'objectif de notre recherche, il n'est pas possible de construire une liste exhaustive de notre population d'étude, nous avons donc procédé à une méthode d'échantillonnage non probabiliste. On a sollicité des entrepreneurs et interrogé ceux qui ont accepté d'être interrogés. Aussi le choix de certains entrepreneurs de notre population d'étude s'est effectué aussi à l'aide des réseaux de connaissances de certains entrepreneurs qui nous ont orienté vers d'autres dirigeants autrement appelé (la boule de neige).

En fin de compte, on retient la réalisation de 19 entretiens au total, effectués dans la wilaya de Bejaïa. Ce chiffre d'entretiens est donc jugé suffisant vu la saturation constatée après un certain nombre d'entretiens.

9 L'analyse thématique :

Une fois qu'on a collecté le nombre suffisant d'informations sur le mode de gestion des dirigeants de PME au sein de leurs entreprises, on a procédé à une analyse horizontale pour recenser les thèmes et une analyse verticale pour soulever les thèmes pertinents et les moins pertinents comme suite :

- ✓ Le processus de recrutement au sein de l'entreprise
- ✓ La formation au sein de la PME
- ✓ La promotion et la désignation des responsables au sein de l'entreprise
- ✓ La représentation de la gestion des ressources humaines

CHAPITRE 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

- ✓ La relation de l'entreprise avec ses principaux partenaires
- ✓ La prise en charge des problèmes ou des difficultés rencontrées par l'entreprise.

10 Les Obstacles de la recherche :

- ✓ Le parcours fut long et plein d'obstacles et souvent on s'est vu confronté au manque d'informations. On peut dénombrer un certain nombre de difficultés rencontrées au cours de cette recherche, à savoir :
- ✓ L'obtention d'entretien avec les dirigeants en personnes au sein de certaines entreprises à cause de leur indisponibilité dans l'espace et dans le temps ;
- ✓ La méfiance de certains entrepreneurs à donner des informations personnelles sur eux ou sur l'entreprise afin de s'assurer que ces informations ne parviendront pas à la concurrence ;
- ✓ Avoir un ensemble diversifié d'entreprises (des entreprises de différents types) à considérer pour les enquêtes ;
- ✓ -Le manque de coopération du personnel de l'accueil de certaines entreprises ;
- ✓ Les refus catégoriques de certaines structures à passer l'entretien même après pris connaissance des types de questions sur le formulaire et pour cause ou prétexte qu'ils n'avaient pas le temps.
- ✓ D'autres entreprises quant à elles repoussaient l'entretien date après date.

Conclusion du chapitre :

Bien que les conditions de la recherche soient pénibles, nous avons pu atteindre l'objectif fixé et ce malgré la situation et les conditions dans lequel le domaine entrepreneurial fait face. Cela a été possible grâce à l'accès à certaines PME à travers leurs contributions et leurs disponibilités en nous fournissant les données nécessaires ce qui nous a facilité la réalisation de cette recherche.

**Chapitre 02 : L'entrepreneuriat,
l'entrepreneur et la gestion de la PME**

CHAPITRE 02 : L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA GESTION DE LA PME

Préambule :

La force actuelle des économies des pays développe, réside en grande partie, dans le maillage de ces économies. Les statistiques récentes affichent et montrent que les PME représentent plus de 90% des entreprises dans le monde et contribue à la création de 50% à 60% d'emplois. Aux USA ce même taux s'élève à 70%, en France 81% en l'Union Européenne le taux de contribution à la création d'emplois de ces entreprises atteint les 81% c'est-à-dire l'importance qu'occupent les entreprises de petites et moyennes de taille dans beaucoup d'économies à travers le monde.

La flexibilité de leur structure, leur réactivité et leur capacité à s'adapter aux pressions multiples de l'environnement notamment économique, leur aptitude à assurer une intégration économique et le développement local des régions montrent que leur place dans l'économie gagne en importance et mettent à l'abri de toute négligence leur rôle dans le processus de développement économique et social.

Les rôles d'un dirigeant de PME comportent des enjeux financiers, opérationnels, stratégiques et relationnels majeurs. Ces enjeux sont importants pour le dirigeant, pour sa famille et pour ses équipes. Quel que soit sa valeur, ses compétences, ses appuis, le dirigeant est confronté à une vie professionnelle qui comporte les incertitudes et des risques qui peuvent le placer en situation de fragilité, sur le plans personnel, familial, légal et financier.

1 L'entrepreneuriat : ses paradigmes et son importance :

1.1 Définition de l'entrepreneuriat :

L'entrepreneuriat est « une façon de penser et d'agir caractériser par une obsession de la recherche d'opportunités ». Ou encore « c'est entreprendre les démarches à la transformation financière et d'affaire nécessaire d'une innovation en bien économique ». ». (JULIEN P.A, MARCHESNAY. M. 1996.P08).

Définition de l'entrepreneuriat selon YVON Pesqueux :

Selon lui, l'entrepreneuriat peut se définir « *comme une activité impliquant la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, dans le but d'introduire de nouveaux biens et services, de nouvelles structures d'organisation, de nouveaux marchés, processus et matériaux, par des moyens qui, éventuellement, n'existaient pas auparavant* ». (PESQUEUX.Y.2014.P04).

Donc on peut le définir comme une activité liée à la formation de nouvelles entreprises et au *self-employment*. L'organisation constitue le processus qui conduit l'entrepreneur

CHAPITRE 02 : L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA GESTION DE LA PME

à créer ou modifier une organisation compte tenu des logiques de marchés et de contexte, logiques qu'il utilisera afin d'exploiter l'opportunité. L'organisation est un processus incertain car il est mis en œuvre avant que l'information validant le bien-fondé de l'opportunité ne soit disponible et que beaucoup de questions restent en suspens. Il est mis en œuvre à partir des connaissances de l'entrepreneur du fait de son éducation, de ses expériences antérieures, etc... Mais même si les entrepreneurs se basent sur des aspects déjà existants (ils imitent ce que font d'autres entreprises), le processus d'organisation mis en œuvre se réfère à de la créativité. Pour valoriser l'opportunité, l'entrepreneur choisit un mode d'exploitation qui conditionne la dimension de la nouvelle organisation. Il doit aussi définir la forme légale à partir d'un choix entre trois formes (le *proprietorship* qui est aussi la forme *légale par défaut*, le *partnership* et la *corporation* voire les formes juridiques du *stewardship* quand il s'agit d'entrepreneuriat institutionnel et social), la taille, la sélection ses employés et les modalités de la relation de travail établie avec eux. Il doit également mettre en place les processus qui permettront de transformer les *inputs* en *outputs*. (PESQUEUX.Y.2014.P04).

Qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?

L'entrepreneuriat est une initiation portée par un ou plusieurs individus, construisant ou saisissant une opportunité d'affaire (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités et créant de la valeur nouvelle pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse.

C'est pour dire que l'entrepreneuriat est essentiellement fondé et basé sur trois éléments principaux qui sont : le porteur de projet, l'idée à l'opportunité et un groupe social. Et son phénomène est fondé sur une organisation créée, sur un environnement et sur l'entrepreneur.

*** L'entrepreneuriat repose sur les postulats suivants :**

- Il requiert l'existence d'opportunités ;
- Des différences existent entre les personnes ;
- Le rapport au risque (l'entrepreneur est risquophile) ;
- C'est un processus qui tresse des rapports avec des activités d'innovation et d'organisation.

L'entrepreneuriat ne nécessite pas forcément la création d'une nouvelle structure ; il n'est pas non plus forcément le fait d'une seule personne, et il n'est pas fatalement couronné de succès. Les entrepreneurs sont considérés comme des individus capables

CHAPITRE 02 : L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA GESTION DE LA PME

de construire une activité au regard des changements de la société en trouvant des manières d'exploiter économiquement les opportunités. Ils constituent à ce titre une des figures instituant en sciences des organisations. (PESQUEUX.Y.2014.P05).

1.2 L'importance de l'entrepreneuriat :

L'entrepreneuriat vise à développer le sens de l'initiative et l'esprit d'entreprendre chez un individu afin de lui faire découvrir et exploiter son plein potentiel entrepreneurial.

En effet, pendant de très nombreuses années, on a pensé que l'esprit, la volonté et la capacité d'entreprendre relevaient principalement voire exclusivement du goût du risque et de traits de personnalité particuliers. Mais au fil du temps, la problématique de l'entrepreneuriat est mise en question pour en être traité. Entreprendre aujourd'hui est surtout une discipline dont les règles et les principes peuvent s'apprendre et être systématiquement appliquées. Dans ces conditions, le champ de l'entrepreneuriat est défini comme : « *l'étude du moment, par qui et avec quels effets, les opportunités de création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées* » d'après les auteurs (VENKATARAMAN. 1997.P 120 ; SHANE et VENKATARAMAN.2000.P218).

L'entrepreneuriat permet aux individus de développer leurs talents et leurs créativité, de réaliser leurs rêves ainsi que leurs objectifs fixés, d'acquérir une certaine indépendance aussi même une sensation de liberté. Le fait qu'un individu essaye de lancer une entreprise et la développer de sa manière est un processus entrepreneurial et d'apprentissage essentiel en soi qui aide au développement de l'individu même si entreprendre est souvent difficile et qu'il y a beaucoup d'échec. L'entrepreneuriat a aussi un trait à la dimension économique et sociétale dans la mesure où il participe au développement individuel, alors il est aussi le moteur de la croissance économique dans une économie de marché.

1.3 L'entrepreneur :

1.3.1 Définition :

Un entrepreneur peut être défini comme « une personne ou groupe de personne qui crée, développe et implante une entreprise dont il assume les risques, et qui met en œuvres des moyens financiers, humains et matériels pour en assurer le succès et pour réaliser un profit ». (FAYOLLE.A.2005. P10).

CHAPITRE 02 : L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA GESTION DE LA PME

1.3.2 Les caractéristiques de l'entrepreneur :

D'abord l'entrepreneur est considéré comme un opportuniste : un innovateur qui sait discerner les occasions d'affaire qui se présentent à lui dans l'économie de marché, en développant un nouveau produit.

Ensuite l'entrepreneur est considéré comme un joueur dans la mesure où il prend du risque et l'incertitude.

Enfin l'entrepreneur est considéré comme un organisateur quand il représente l'être perspicace qui sait judicieusement organiser ses ressources. (CASSON.M.1991.P51).

1.3.3 La motivation des entrepreneurs :

Les entrepreneurs sont généralement motivés à créer leurs propres activités et savoir les gérer professionnellement, de s'assurer un revenu complémentaire et aussi de créer son propre emploi. (BELLANCA.S ;COLOT.O.2014.P03).

En outre, les auteurs P.A JULIEN et M.MARCHESNAY 1996 ont accordé les différentes caractéristiques à l'entrepreneur :

- Les traits de caractère : qui concernent les caractéristiques personnelles comme (les motivations, les envies, les risques et les besoins d'accomplissements vis-à-vis de son environnement socio-économique).
- L'indépendance : c'est ce sentiment d'autonomie, l'envie d'être son propre patron et de créer son propre projet. Ce sentiment génère généralement les motivations personnelles de l'entrepreneur.
- Une forte confiance en soi : l'entrepreneur a une forte estime en lui-même ce qui fait que ceci implique le contrôle sur lui-même et va lui permettre de réussir son projet.
- La persévérance : pour que le rêve soit réalisé, l'entrepreneur ne doit pas se laisser intimider par les obstacles qui se dressent face à lui.
- L'amour du risque : entreprendre comporte des risques d'échec, mais une fois que la confiance en soi-même et la volonté sont imprégnées dans le sang, l'entrepreneur se focalise sur la seule réussite de son projet.
- La prise de l'initiative : l'ensemble des facteurs de traits de personnalité de l'entrepreneur font que celui-ci aura toutes les capacités de prendre des décisions pour l'avenir de l'entreprise. Cette caractéristique viendra évidemment avec le temps. (JULIEN P-A, MARCHESNAY. M. 1996.P08).

Et donc la notion d'entrepreneur est étroitement associée à celle de la création d'entreprise : car l'entrepreneur joue un rôle clé dans la création des nouvelles

CHAPITRE 02 : L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA GESTION DE LA PME

organisations et, de ce fait, apporte une contribution majeure à la croissance économique (BACKMAN.J.1983.P192).

2 L'entrepreneuriat et la sociologie économique (définition de la sociologie économique, son utilité) :

2.1 Définition de la sociologie économique :

La sociologie économique est une discipline à l'interface entre la sociologie, l'économie, l'anthropologie et l'histoire. Il est difficile d'en donner une définition précise, car tant son objet que son corpus théorique sont encore en cours d'élaboration. Alors, la sociologie économique est un domaine de la sociologie qui cherche à comprendre et à expliquer (par les outils de la sociologie) les diverses formes d'économie cherchant à coupler les intérêts économiques avec les relations sociales.

Pour les auteurs : **Neil J. Smelser** et **Richard Svedberg**, « *La sociologie économique c'est l'application des cadres de référence, des variables et des modèles explicatifs de la sociologie à des activités ayant pour but la production, la distribution, l'échange et la consommation de biens et services rares* ». (SMELSER. N J, Svedberg.R.2005.P160).

Ainsi l'approche générale de la sociologie économique consiste à appréhender toute forme d'économie comme étant une forme sociale, le résultat d'une construction d'action et de relation sociales.

2.2 L'étude de la sociologie économique :

La sociologie économique étudie les faits économiques en les considérant comme des faits sociaux. Les faits économiques supposent, mais aussi engendrent des relations sociales particulièrement dans lesquelles l'intérêt occupe une place certes importante, mais qui ne doit pas conduire à négliger le rôle des croyances et des valeurs. (STEINER.P.2011.P03).

La prise en compte de cette double dimension est centrale dans la sociologie économique, hier comme aujourd'hui.

Exemples de la sociologie économique :

Ainsi, les relations sociales, les interactions humaines, au sein de l'activité économique sont l'objet d'étude de la sociologie économique. Par exemple :

- Condition de travail.
- Comportement au sein des organisations (environnement de travail, conflits sociaux, syndicats).

CHAPITRE 02 : L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA GESTION DE LA PME

- Changements induits par les technologies de l'information en matière de travail.
- Consommation.
- Fragmentation sociale.
- Pauvreté et inégalités.

2.3 L'utilité de la sociologie économique :

La sociologie économique analyse les processus de production, de distribution et de consommation de biens et de services, à travers des modèles sociaux. On peut alors dire qu'il s'agit de l'étude sociologique de l'activité économique.

ANGUS Deaton (*prix Nobel d'économie*), a analysé des catégories sociologiques telles que la discrimination, en relation avec les décisions de consommation des familles.

Pour la sociologie économique, le travail est producteur de richesse et joue en même temps un rôle social qui permet à l'individu de s'intégrer dans une communauté et d'obtenir une satisfaction personnelle. Cependant, la société et l'économie ne pouvant être étudiées isolément, il est nécessaire de connaître la dimension sociale de l'activité économique. Pour analyser le fonctionnement des organisations et de leurs processus, il est nécessaire de connaître les transformations des sociétés contemporaines. D'un autre côté, on a le système économique qui ne peut pas ignorer ce qui se passe dans la société, car il a une relation intime. La somme des besoins de satisfaction individuelle a un effet significatif et donc éclaire le comportement de l'économie. Il en est ainsi parce que la force de travail, les moyens de production et leurs relations affectent leur comportement en se modifiant de manière systématique. (DEATON. A. 2003.P113).

3 Le rôle des dirigeants de PME :

Définition de la petite et moyennes entreprise :

Les PME sont difficiles à définir en raison de leurs degrés d'hétérogénéité, en effet, il n'existe pas de définition unique car les critères retenus diffèrent selon les tentes législatifs ou réglementaires instituant des dispositifs d'aide en direction des PME dès lors, on retient ici les définitions suivantes :

- **Selon O. TORRES** : « *les PME considérées comme des entreprises aux multiples vertus : adaptabilité, flexibilité, créativité, ambiance de travail conviviale* ». A partir de cette définition, la PME est une entité économique de petite taille, de cout réduit et qui a une flexibilité qui lui permet de s'accommoder des particularismes locaux et conjoncturels. (TORRES.O.1999. P13).

CHAPITRE 02 : L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA GESTION DE LA PME

- **La définition de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) :** Les PME sont des entreprises dans la taille définie par un ensemble de critères, dont essentiellement le nombre de salariés ne dépasse pas certains seuils. Les autres critères de taille utilisés sont des chiffres d'affaires annuels ou le total de bilan, et on utilise parfois un critère d'indépendance s'exprimant sous la forme non-appartenance à un groupe trop important. (FILLION.L.J.2007.P03).
- **L'union Européenne :** L'union européenne clarifie la situation des PME et la considérée depuis le 03 Avril 1996 comme « les entreprises ayant moins de 250 salariés, lesquelles sont déclinées en « micro-entreprise » (ou 9 salariés) en petite (10 à 49 salariés) et « en moyenne (50 à 249 salariés) ».
La commission européenne a adopté le 08 Mai 2003 une nouvelle définition des micro-entreprises ainsi que des PME afin de promouvoir l'entrepreneuriat, les investissements et la croissance, de faciliter l'accès au capital, risque de réduire les charges administratives et d'accroître la sécurité juridique, cette nouvelle définition est le fruit de deux séries de consultations publiques de grande ampleur.
Elle maintient les différents seuils d'affectifs qui déterminent les catégories des micro-entreprises des petites ou des moyennes entreprises, mais relève considérablement les plafonds financiers (chiffre d'affaire ou total de bilan), notamment en raison de la hausse de l'inflation et de la productivité depuis 1996, cette nouvelle définition entrera en vigueur le 1^{er} Janvier 2005.
Le tableau suivant représente les seuils applicables aux PME selon l'union européenne :

CHAPITRE 02 : L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA GESTION DE LA PME

Tableau 1. Les seuils applicables aux PME selon l'Union Européenne

Catégorie	Effectif	Chiffre d'affaire	Total de bilan
Entreprise	250	50 millions d'euros	43 millions d'euros
Moyenne		(en 1996 ; 40 millions)	(en 1996 ; 27 millions)
Petite	50	10 millions d'euros	10 millions d'euros
Entreprise		(en 1996 ; 7 millions)	(en 1996 ; 5 millions)
Micro	10	2 millions d'euros	2 millions d'euros
Entreprise		Précédemment non défini	Précédemment non défini

SOURCE : Commission Européenne, p8.

- **La définition adoptée par l'Algérie** : Jusqu'à 2001, il n'existe pas une définition officielle de la PME en Algérie, et l'office national des statistiques (ONS) définissent la PME comme étant : « une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 salariés ». Au regard de cette définition, les critères effectifs comptent.

En décembre 2001, l'adaptation de la loi d'orientation sur la PME conduit à une définition plus officielle, cette définition s'inspire de celle adoptée par l'union européenne en 1996. La définition adaptée par l'Algérie est basée sur les trois critères suivants : les effectifs, les chiffres d'affaires, le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise. La PME quel que soit son statut juridique, est définie comme étant « une entreprise de production des biens et des services employant de 1 à 250 salariés, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas le 2 milliards de Dinars, ou dont le total annuel n'excède pas 500 millions de Dinars et qui respecte le critère de l'indépendance ».

3.1 Qu'est-ce qu'un dirigeant de PME ?

Plusieurs termes sont synonymes pour désigner le dirigeant de PME comme : Patron, dirigeant, chef d'entreprise, entrepreneur, manager. La variété des désignations ne cache pas forcément des divergences de sens. Les mots utilisés mettent plutôt chacun l'accent sur une partie du métier de dirigeant. Le terme manager est d'inspiration anglo-saxonne. Le petit Robert a défini le manager : « chef, dirigeant d'une entreprise ». Or, les managers ne sont pas tous des chefs d'entreprise. Aujourd'hui, ce terme a été intégré

CHAPITRE 02 : L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA GESTION DE LA PME

à la langue française et désigne plutôt les cadres ou responsables d'équipes. On l'étend souvent à la notion de cadre dirigeant pour mieux prendre en compte les niveaux de responsabilité et de rémunération dont bénéficient certains salariés. Le terme « chef d'entreprise » est donc le plus couramment utilisé et désigne celui qui est à la tête. Toutefois certains dirigeants préfèrent l'expression « animateur d'équipes » pour mieux mettre l'accent sur la qualité qu'exige l'exercice de leur métier. Le dirigeant de PME dispose de ressources précieuses : son temps, son argent, ses équipes. Il doit correctement utiliser ses ressources pour assurer certaines responsabilités. Et un leader d'une entreprise de petite ou moyenne taille se doit de garder en tête les missions qui lui appartiennent. (MOULINE.J.P.2000).

3.2 Le rôle du dirigeant de PME :

Le principal rôle d'un dirigeant de PME est de diriger. Le rôle du dirigeant de PME est de pousser ses subordonnés à devenir les meilleurs (voire meilleur que lui dans certains domaines) et non de contrôler leur travail en limitant leurs compétences par peur qu'ils deviennent plus compétents que lui. Le dirigeant soutient ses salariés, certes en les aidant à devenir les meilleurs, mais également en leurs facilitant la tâche dans la réalisation quotidienne de leur fonction. C'est lui qui connaît le plus général et qui peut intervenir pour corriger les déviations. Il devient dans ce cas un amateur, un guide et un facilitateur. Le dirigeant doit avoir une vue claire de ses nouvelles responsabilités dans la mise en place de la démarche qualité et doit être conscient que c'est aussi son rôle de créer une indéfectible unité dans son équipe. Pour cela, il faut qu'il atteigne un juste équilibre entre autonomie et indépendance, délégation et responsabilisation. (BARABEL. M, MEIER.O.2015.P02).

Le nouveau rôle du manager des RH requiert quatre compétences essentielles qui sont : Compétence de stratégie, Compétence de leadership, Compétence technique de RH et enfin Compétence d'apprentissage.

- **Compétence de stratégie :**

Les compétences de stratégie se réfèrent à la capacité de manager des RH à planifier, anticiper et simuler les scénarios de gestion. C'est une compétence qui a un sens de business, une capacité analytique, une connaissance approfondie des forces qui configurent la concurrence et une compréhension du secteur d'activité. Le manager des RH doit être en mesure de faire usage des outils métriques de la gestion des RH pour identifier le cout cache de la gestion des RH et son impact sur la rentabilité de l'entreprise. (GUNIA.N.2006.PP60-63).

CHAPITRE 02 : L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA GESTION DE LA PME

- **Compétence de leadership :**

Ce type de compétence est nécessaire pour tout manager, mais pour le manager des RH il est critique. Parce que le manager des RH est l'interface entre la direction de l'entreprise et les salariés, sa capacité de vision, sa capacité de la gestion des conflits et gestion des attentes sont extrêmement importantes. Le manager RH doit développer un charisme qui inspire et motive les salariés. Sa crédibilité doit être intacte. (Gunia.N.2006.PP 60-63).

- **Compétence en Ressource humaine RH :**

Gérer le RH dans le contexte de l'entreprise Américaine d'aujourd'hui requiert un savoir technique que la discipline des RH produit constamment. Pour les PME c'est généralement un diplôme universitaire de quatre ans délivrés par les business schools avec spécialisation en RH. Des examens de certification et de formation continue sont exigés par certains employeurs. (GUNIA.N.2006. PP 60-63).

- **Compétence d'apprentissage :**

C'est parce que nous vivons dans une économie qui change constamment, que la capacité des managers des RH à apprendre, à se développer et à évoluer est critique. Le rôle du manager des RH ne devrait pas se limiter sur le rôle de gestionnaire des problèmes de personnel mais plutôt être le rôle de business Partner qui détient une connaissance approfondie de business, de secteur d'activité de l'entreprise et de la stratégie de l'entreprise. Cette compétence ne peut s'acquérir que s'il y a une curiosité d'apprentissage et une volonté de savoir. Il doit jouer un rôle différent : du premier jour où il doit diriger en solitaire, au rôle de stratège dans une entreprise plus formalisée, le dirigeant doit aussi passer par le rôle de manager d'une équipe (GUNIA.N.2006.PP60-63). Du fait de ces multiples mutations, on assiste souvent à des « douleurs de croissance » au sens de *Flamholtz*.

3.3 Les principales qualités d'un dirigeant de PME :

Un dirigeant doit avoir une typologie de sept habiletés : l'habileté à concevoir des produits et/ou services, à évaluer les diverses fonctions de l'entreprise, à comprendre son secteur d'activité et ses tendances, à motiver le personnel, à créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires, à planifier et à administrer les activités de l'entreprise et finalement l'habileté à identifier et à implanter des opportunités. (HERRON.L.1990.P06).

En d'autre terme ce n'est pas seulement la gestion sociale qui fait un leader fort. Parfois, une équipe composée de personnalité très diverses ne fonctionne qu'en raison de la motivation que lui offre le leader. En termes commerciaux, il peut s'agir d'incitations

CHAPITRE 02 : L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA GESTION DE LA PME

monétaires, mais ce n'est pas forcément le cas. Permettre d'atteindre des objectifs de carrière de manière structurée au sein d'une équipe est le but ultime pour de nombreuses personnes.

4 Les Typologies des Petites et Moyennes Entreprise PME :

Généralement, on peut classer les PME en trois catégories ; même si les classements statistiques varient selon les pays et selon les professions : les micros entreprises ou petites entreprise ensuite les petites et les moyennes entreprises (MIFSUD.P.1991.P111) :

Les très petites entreprises :

Elles se définissent comme une entreprise_employant environ 09 salariés, un nombre croissant de très petites entreprises prospèrent en dessous de 5 à 7 salariés car 7 salariés étant un bon chiffre en dynamique de groupe.

- **La petite entreprise :**

Elle est définie comme une entreprise employant de 10 à 50 salariés.

- **La moyenne entreprise :**

Elle se définit comme une entreprise employant de 50 à 200 salariés, mais dans certaines activités (PIB par exemple, la structure de moyennes entreprises subsiste au-delà). Dans son étude sur l'apport des PME dans le développement local MIFSUD dégage trois types de PME selon qu'elles concourent au dynamisme de l'économie locale. (MIFSUD.P.1991.P111).

- **Les petites entreprises traditionnelles appartenant au secteur des biens de consommation :**

Elles font face à la demande dans laquelle la dimension des goûts personnels et des relations personnalisées jouent un rôle essentiel, ce sont des petites entreprises qualifiées du secteur artisanal du point de vue juridique, administratif et économique. (MIFSUD.P.1991.P111).

- **Les petites entreprises sous-traitantes :**

Elles peuvent être considérées comme des activités de sous-traitance industrielle, toutes les opérations concourant pour un cycle de production déterminé, à l'une ou plusieurs des opérations de production, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance de produit en cause, dont une entreprise dite donneur d'ordre, confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se

CHAPITRE 02 : L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA GESTION DE LA PME

conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres. (MIFSUD.P.1991.P111).

En effet, ceux qui ont pour objet de permettre le fonctionnement général de l'entreprise ou la maintenance de son équipement productif sont exclus du domaine de la sous-traitance, les services ainsi écartés constituent le champ de la sous-traitance générale.

- **Les petites entreprises innovantes :**

Elles se trouvent dans la plupart des systèmes productifs qui sont à l'écoute de la demande différenciée et nouvelle, elles ont la capacité d'adaptation aux nouvelles technologies et aux nouveaux processus de production. (MIFSUD.P.1991.P111).

Résumé du Chapitre :

A travers ce chapitre, on a tenté de faire une brève présentation théorique des petites et moyennes entreprises et de dirigeant de ses petites et moyennes entreprises. Donc, on a remarqué qu'il n'y a pas une seule définition des PME, mais ça dépend d'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre. On a tenté d'exposer les différents types de PME et essayer de montrer c'est quoi un dirigeant de PME, quel est son rôle, son but et ses principales qualités.

Et donc, suite à l'analyse précédente, on peut dire que le dirigeant de PME peut requiert de quatre compétences essentiels qui sont : la compétence de la stratégie pour planifier et anticiper le scénario de gestion, la compétence de leadership qui est l'interface entre la direction d'entreprise et les salariés, la compétence en RH et enfin la compétence d'apprentissage qui sont pour gérer et apprendre à se développer et évoluer avec la critique.

Chapitre 03 : Les principales activités de l'entrepreneur

Préambule

Ce chapitre met l'accent essentiellement sur l'importance des petites et moyennes entreprises (PME) à savoir leurs fonctionnements, leurs modes de gestion (financiers, techniques, commerciales, économiques, sociales, culturelles, stratégiques et concurrentielles) sur le marché du travail par les entrepreneurs. Aussi la mise en œuvre de la pratique et du développement des ressources humaines à travers le rôle que joue la gestion des ressources humaines (GRH) au sein de l'entreprise, on en déduit donc que la GRH est indispensable dans toute entreprise et veille ainsi à son développement, à sa durabilité, à sa rentabilité, à son évolution. Enfin on abordera le lien qu'entretient l'entreprise avec son l'environnement externe dont celui-ci influence beaucoup sur l'entreprise et montre que la stabilité, la pérennité et l'évolution de l'entreprise dépend spontanément de l'état de santé de son environnement externe.

1 L'importance des PME :

L'importance des PME pour l'économie et la société en termes de leurs contributions à l'emploi et à la production est aujourd'hui indiscutable. Le rapport de la banque mondiale Doing Business indique qu'un secteur dynamique de PME correspond à un niveau réduit des activités informelles. Les PME jouent un rôle important au niveau économique et sociale, mais également en réduisant l'économie informel ce qui les rends vitaux au développement économique.

De plus, la contribution mondiale des PME au développement économique et social est significative. Globalement, les observations provenant de nombreuses économies mettent en évidence le rôle des PME dans la création d'emploi, mais la situation varie selon la taille et le type de PME ainsi que selon les économies. Toutefois la part médiane de l'emploi des PME est de 67%. Cela signifie que dans la majorité des pays, les PME représentent plus de deux tiers de l'emploi privé hors agricole. Bien que les données précises et actualisées soient difficiles à obtenir, les estimations suggèrent que les PME représentent plus de 95% des entreprises à travers le monde et qu'il existe entre 420 et 510 millions de PME dans le monde dont 80 à 95% se situent dans les pays à bas et moyen revenu (LEZZAR,M.Samy, BOUTELLAA M.2019. P07).

Quant à l'économie Algérienne, elle a depuis l'indépendance vécu dans le mythe de la grande organisation perçue comme seule porteuse de développement. La chute des prix du pétrole et la montée de la contestation sociale aux années 1980, auraient poussé les pouvoirs publics Algérien à se lancer dans un long processus de réformes économiques et qui ont donné à la PME et à l'initiative privée une place importante dans le développement économique.

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

Entre 2013-2017, le nombre des PME créées a connu une croissance continue. Le nombre total de PME privée est passé de 601.583 en 2013 à 1.074.236 en 2017 soit une augmentation de 38,20%. Selon les données statistiques du ministère de l'industrie, l'évolution des PME durant l'année 2016 est de 5,09%, soit 73.314 nouvelles PME créées. Cette augmentation est expliquée essentiellement par la création de 73.314 PME, la radiation de 34.972 PME et la réactivation de 13.663 PME (LEZZAR, M. Samy, BOUTELLAA M.2019. PP08-09).

La tendance à la baisse du taux de chômage en Algérie ces dernières années est provoquée en grande partie par la contribution du secteur PME à créer de l'emploi, plus particulièrement par le secteur privé et l'artisanat. En effet, l'effectif global des PME, est de 2.690.406 agents, dont seulement 22.073 relèvent des PME publiques, soit les PME publique ne contribuait qu'à 0,82% [LEZZAR, M. Samy, BOUTELLAA.M.2019. P11).

En somme on constate que le tissu des PME Algériennes est quasiment privé. Ces quelques lignes qui précèdent montrent également que le nombre des PME a connu une nette évolution de 2013 à 2017, et que les PME sont grands pourvoyeur d'emplois.

2 Les fondements des PME :

Les déséconomies d'échelles, de champ et d'expérience :

L'analyse économique traditionnelle a considéré pendant longtemps que la recherche d'une grande taille était gage de compétitivité pour l'entreprise. Ceci a conduit de nombreux chercheurs à expliquer les avantages de la grande taille autour de trois concepts : les économies d'échelles, les économies de champs et les économies d'apprentissage. Or tous ces arguments peuvent être retournés. La justification théorique de la PME reposerait alors sur les trois arguments inverses : des économies d'échelle, des économies de champ et les dés économies d'expérience (MARCHESNAY.M, 1991, PP11-17).

L'effet-taille :

Les principaux résultats de l'école d'Aston confortent l'idée selon laquelle la taille de l'organisation constitue un facteur prédictif majeur de sa structuration. La taille est certainement le facteur le plus reconnu en ce qui concerne ses effets sur la structuration d'une organisation : plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée, plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée (TORRES.O,1999. P17).

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

L'effet de grossissement :

Les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans les grandes entreprises et les PME. Par exemple, le départ à la retraite d'un salarié d'une grande multinationale de plusieurs milliers de 10 personnes, c'est 10% du personnel qu'il faudra remplacer. De même, la complexité administrative fortement critiquées par les chefs d'entreprise alors qu'il s'agit d'un problème quasi insurmontable pour les patrons de PME (TORRES.O,1999. P20).

Certains auteurs qualifient souvent les PME de moteur de l'économie. Plus que tout autre, le secteur des PME créé des emplois et contribue au développement économique de l'ensemble du globe. Selon la Banque mondiale, les PME contribueraient pour près de 40% du PIB des économies émergentes. Ces chiffres sont encore plus élevés si on inclut le secteur informel des PME. (KOCREDIT.O.2021.P02).

Ainsi les PME se concentrent principalement sur les marchés locaux et jouent un rôle crucial dans le développement des économies régionales des pays en voie de développement : elles ont le potentiel de stimuler la demande locale de biens et de services. Ainsi les PME peuvent jouer un rôle important dans la création d'emplois et de moyens de subsistance décents et contribuer à la stabilité des régions.

3 Les caractéristiques des PME :

En se basant sur les caractéristiques organisationnelles, les PME présentent de nombreuses spécialités. Du fait de leurs tailles, elles ont une structure plus souple que celle des grandes entreprises mais sont souvent dépendantes de leur environnement et ont une activité vulnérable.

Les acteurs vont identifier diverses caractéristiques permettant de dresser un profil organisationnel type de la PME, entraînant à penser qu'il existe une spécificité des PME :

Selon une étude de l'OCDE (2004) sur les PME, on peut résumer les caractéristiques des PME des pays en développement et en transition dans les points suivants :

- La faible capacité des petites entités à faire entendre leur voix au stade de la formulation de l'action gouvernementale et l'absence de dialogue institutionnalisé entre les secteurs public et privé ;
- L'absence de législation adéquate sur les droits de propriété et des moyens pour la faire respecter, qui compromet l'accès au crédit en particulier pour les femmes;
- L'existence des préjudices défavorables envers l'initiative privée, d'une prise de distance et d'une méfiance réciproque entre le secteur privé et public ;

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

-La dominance des entreprises publiques dites nationales dans les secteurs stratégiques et la prédominance du secteur public dans la promotion des exportations et des investissements ;

- Le manque d'informations économiques et des données statistiques pertinentes, actualisées sur les PME et les institutions de soutien ;

- Un nombre élevé des TPE dans le tissu des PME et le poids important du secteur informel dans l'activité économique. (l'OCDE 2004).

Aujourd'hui, considérées comme un acteur majeur des performances économiques du pays, les PME algériennes ont des caractéristiques, qui ne sont pas homogènes et varient d'un secteur d'activité à un autre, selon la dimension de l'entreprise et la région de son implantation. En général, on peut dire que, les PME en Algérie se distinguent, en plus de celles partagées par leurs homologues des pays en développement, citées précédemment, par les caractéristiques suivantes :

- Une structure financière souvent fragile et la prédominance du capital amical (familial) ;

- Une concentration relative dans les secteurs de la production des biens de consommation et des services ;

- Prépondérance des micros-entreprises (96,15 % des PME en Algérie (2009) appartiennent à la catégorie des TPE avec moins de 10 salariés) ;

- Compétence et qualification professionnelles des dirigeants des PME sont souvent non justifiées (faible capacité managériale) ;

- Manque d'encadrement technique ;

- Faiblesse de l'accumulation technologique ;

- Quasi-absence de l'innovation et manque d'inventivité ;

- Faiblesse de l'activité de sous-traitance ;

- Manque d'informations fiables, pertinentes et actualisées ;

- Une grande souplesse structurelle et un manque de spécialisation. (SI LEKHAL. K, GABOUSSA. A, KORICHI. Y, 2013. PP 10 – 11).

Toutefois cette nomenclature des caractéristiques est loin d'être exhaustive car plusieurs caractères peuvent être rencontrés chez ces entreprises. On peut citer entre autres, la prépondérance d'une culture orale dans le travail et le faible recours à la culture savante (les chefs des PME, ne définissent (par écrit) que rarement leurs plans de stratégie et

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

d'exécution, encore moins lors qu'il s'agit du futur et du prévisionnel), c'est la reproduction de la prédominance de l'oralité dans la culture nationale et régionale dans le fonctionnement de l'entreprise. Aussi, les recrutements chez ces PME se font d'abord au sein de la famille, puis dans le quartier ou dans le village (ADDI. L, 1999. P12).

4 Les principales pratiques de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise. Ces ressources humaines sont l'ensemble des salariés de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) faisant partie de l'organisation, mais aussi, et de plus en plus, liés à elle par des rapports de sujétion (ainsi, les prestataires extérieurs, ou sous-traitants, sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise).

4.1 Définition de la gestion des Ressources humaines selon les différents auteurs :

Les auteurs DOLAN et AL. (2002) : ont défini la GRH d'une organisation comme : *« l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels »*. Ainsi la gestion de la ressource humaine reviendrait à utiliser les compétences professionnelles et personnelles cette dernière dans un courant de synergie afin d'atteindre les objectifs de production et de rendement de l'organisation. (DOLAN Shimon, SABA.T, JACKSON Susanne, SCHULLER Randall. S. 2000. P 5).

Selon VALLEMONT (1999), « la GRH est une fonction qui comporte plusieurs activités dominantes à savoir : la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations humaines, l'application du droit au travail ».

En d'autres termes, elle assure d'une part le respect des droits des salariés et d'autres part, l'évolution de leurs responsabilités au sein de l'entreprise. (VALLEMONT.S, 1999 ; P06).

C'est dans ce même courant que **GANKPA (2000)** définit la GRH comme *« l'ensemble des décisions tactiques et professionnelles, concernant les hommes exerçant une activité, généralement professionnelle, dans une entreprise à but lucratif ou non, par l'utilisation de certaines règles et techniques ainsi que par les moyens appropriés »*. (GANKPA Vincent. 2000).

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

De ces définitions, il ressort que les ressources humaines « font tourner » toutes les autres ressources qu'elles soient financières, matérielles ou techniques. De tout ce qui précède, une négligence ou une mauvaise gestion de la fonction GRH, pourrait rendre la gestion globale inefficace du fait de l'affrontement des intérêts de l'entreprise et ceux des hommes qui la font fonctionner.

4.2 Les Enjeux de la Gestion des Ressources Humaines GRH :

La gestion des ressources humaines intervient à tous les stades de la vie des salariés en l'entreprise, dont leur entrée et leur départ. Elle se décline ainsi en de multiples tâches : définition des postes, recrutement, gestion de la paie et des rémunérations, évaluation des performances, gestion des conflits, relations sociales et syndicales, motivation et l'implication du personnel, communication, les conditions de travail, sélection, et équité (justice distributive, interactive, etc...). Afin de valoriser les compétences, la motivation, l'information et l'organisation, il est possible de donner toute l'attention nécessaire à certains outils de gestion :

Le Recrutement :

La littérature révèle que le fait d'investir dans le recrutement peut améliorer la performance organisationnelle (TERPSTRA.D, ROZELLE.E,1993, P46). Un recrutement peut correspondre à divers besoins, les deux principaux étant le recrutement de remplacement suite au départ d'un collaborateur afin de maintenir l'effectif en place et le recrutement de croissance lié au développement de l'entreprise (BARABEL.M, MEIER.O, 2010).

Il se fait très souvent à l'aide de réseaux, de relations formelles et informelles.

Les nominations et les recrutements se font par le biais des relations familiales, tribales, régionale. L'ordre subjectif reste le premier critère de référence (MESSAID.K, 2004, P08), c'est le critérium de la vérité. Le poids de l'informel dans le lien social caractérise la société Algérienne.

La Formation et le Coaching : Afin d'améliorer le niveau de compétences des salariés, mais aussi pour améliorer leur motivation ; de nos jours, la formation du personnel joue un rôle fondamental dans la réussite des projets d'entreprise et les processus de production au point où beaucoup d'auteurs n'hésitent pas à qualifier le contexte actuel de « société de formation ». Dans cet ordre d'idées en mettant en exergue le rôle prépondérant de formation dans l'entreprise, la PME est caractérisée par un petit effectif ce qui simplifie la formation du personnel mais elle est négligée.

La formation RH, voire le coaching, est un aspect incontournable des ressources humaines, qui bénéficie tout autant à l'entreprise qu'aux salariés :

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

- Elle répond au besoin de compétences pour la performance de la première,
- Et elle joue en faveur de la motivation des seconds, qui montent en compétences, poursuivent la construction de leur carrière et sont valorisés.

Cette activité comprend :

- L'évaluation des besoins en compétences,
- L'élaboration des plans de formation,
- Le pilotage des actions de formation,
- Et le suivi d'indicateurs suite à cette mise en place. (SAMANTHA.M.2021, p03).

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité au sein d'une organisation. Le souci d'équité doit guider l'administrateur. La GRH doit intégrer dans sa pratique administrative, la notion de groupe ou d'équipe : par la communication et la transparence. Il est essentiel que le salarié ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel. En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés, en organisant les remplacements, etc...

La gestion des coûts :

Un enjeu de la gestion des ressources humaines est la gestion des coûts, par exemple ceux liés à la rotation du personnel ou à l'absentéisme.

La fonction RH revêt également une dimension financière : **les professionnels des ressources humaines** ont pour rôle de trouver des solutions pour **optimiser les coûts** liés à la gestion du personnel. Cela comprend notamment :

- La négociation de tarifs avantageux (comme pour une couverture des soins de santé),
- La gestion du turnover et de l'absentéisme,
- La fixation des salaires, en fonction des pratiques sur le marché du travail, etc... (SAMANTHA.M.Sept.2022, P03).

•

- La rémunération :

Un salaire peut être défini comme rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail. Se pose donc la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste, celle du potentiel d'évolution de

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle.

Pour une majorité d'entreprises notamment les algériennes, la rémunération est un des postes de dépenses les plus importants (incluant les salaires, les avantages sociaux et autres éléments indirects) (BOUMENAD. S.E, 2019, P04).

Les dirigeants d'entreprise et les Gestionnaires des ressources humaines consacrent beaucoup de temps à élaborer le contenu de leurs systèmes de rémunération. Cela s'avère toutefois insuffisant. Selon (McMullen, Stark et Côté, 2009, P34) Seulement 30 % des entreprises considèrent leurs programmes de rémunération comme un succès. Ces résultats sont corroborés par des travaux menés auprès des sociétés les plus admirées du magazine Fortune.

- La qualité de vie au travail :

C'est également partie intégrante de la gestion des RH, le bien-être au travail comprend toutes les dispositions prises pour améliorer les conditions de travail, et favoriser la productivité des collaborateurs. Prendre soin du capital humain, c'est aussi assurer la performance de l'entreprise. Cette attention portera sur des sujets tels que :

- La motivation,
- La gestion du stress,
- La prévention des risques,
- Les avantages offerts aux salariés, etc... (SAMANTHA. Mur. Mars 2021.P04)

4.3 Le rôle de la gestion des ressources humaines :

Le rôle principal de la gestion des ressources humaines est d'assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise, en tirant le meilleur profit de ces salariés. Son rôle est pluriel, à la fois stratégique, social et administratif.

Cela se décline en plusieurs missions clés :

- Renforcer la stratégie de l'entreprise grâce à la mise en place d'une politique RH ;
- Optimiser la productivité de l'entreprise sur la base de ses ressources humaines en œuvrant pour favoriser leur efficacité (incluant la valorisation des compétences, la motivation, etc...) ;
- Gérer et accompagner le changement (incluant le développement des compétences, les formations etc...) ;
- Organiser et administrer le personnel au quotidien (incluant la gestion de la paie, les tâches administratives et le respect des obligations légales). (SAMANTHA. M. Mars 2021.P04).

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

A la lumière des études citées, on peut dire que la fonction GRH dans les PME algériennes demeure une contrainte pour le développement de la PME, car ancrée dans le social et le culturel.

4.4 Le Processus d'acquisition des ressources humaines au sein des PME :

C'est un processus regroupant l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la sélection et l'engagement, qui sont plus utilisées en vue de combler une charge de travail ou un poste.

L'acquisition des ressources humaines visent à mieux faire connaître les particularités des pratiques de GRH en PME. Elle permet de saisir l'importance croissante des PME dans le renouveau industriel et socio-économique de la majorité des pays industrialisés en présentant une analyse approfondie des activités traditionnellement associées à l'acquisition de RH. On y retrouve ainsi une synthèse des activités de planification des RH (organigrammes, décisions et planification stratégique), de l'analyse des emplois (description des tâches), du recrutement (décisions et responsabilités, sources et méthodes), de la sélection (décisions et responsabilités, techniques, références, tests, discrimination), de l'accueil, ainsi qu'un aperçu des difficultés et de l'efficacité du processus de recrutement et sélection (validation). Dès qu'il est question de croissance, les PME et leurs RH apparaissent dorénavant comme une préoccupation de premier plan, ouvrant bien grandes les frontières de la GRH (FABL.B, GARAND.D J.1994.P14).

4.5 La planification des Ressource humaine :

Définition :

La planification des ressources humaines est un processus qui permet de relever les besoins en RH actuels et futurs d'une organisation en vue de l'atteinte de ses objectifs. La planification des RH doit servir à faire le lien entre la gestion des ressources humaines et le plan stratégique de l'ensemble de l'organisation.

On parle aussi de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), **D. Weiss** la définit dans son ouvrage " les ressources humaines" comme étant : « *une démarche d'ingénierie des RH qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences)* » (WEISS.D, 1999).

La planification du personnel vise à mieux anticiper les ressources humaines pour éviter de recourir à ces options coûteuses ; garantir l'expérience collaborateur à une période où la pénurie de ressources affecte de nombreux secteurs, élaborer des plannings

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

socialement acceptables devient un impératif. Aussi, la planification est un processus qui facilite l'obtention des ressources humaines selon les quantités et les qualités nécessaires à la réalisation future des objectifs de l'entreprise. Il s'agit d'analyser les différentes variables affectant le niveau et la composition de la main-d'œuvre, et de voir leurs évolutions et leurs répercussions afin d'être à mesure de répondre à la demande de l'entreprise. Son objectif solide aidera à trouver les bonnes personnes, à créer un milieu de travail positif et à favoriser l'acquisition des compétences permettant d'assurer le bon succès de l'organisation.

5 L'importance de la Gestion des Ressources Humaines :

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents. Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente. Ces exigences obligent plusieurs entreprises à réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail. L'entreprise confrontée à de nouveaux défis lancés par le changement de son environnement économique, technologique et social est appelée à mobiliser toutes ses ressources, au premier rang desquelles elle place les femmes et les hommes qui la constituent.

Le capital humain de l'entreprise est l'une des composantes essentielles et aussi un enjeu stratégique pour toute organisation. Bien gérer et travailler dans des conditions optimales, les individus deviennent des atouts inestimables pour la réussite de l'entreprise (KEHRIS. 2012. P65).

5.1 Le processus de développement des ressources humaines au sein des PME :

Le processus de développement des ressources humaines met en œuvre la politique de recrutement ou de formation selon les orientations stratégiques de la structure et les objectifs de développement visés. Il participe aussi à l'élaboration de la politique de l'emploi de l'entreprise. Le responsable de développement des ressources humaines RH, intervient dans la gestion des carrières, l'identification des compétences clés, participe aux plans de succession, à la mobilité, à la rétention des talents.

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

Le responsable des Ressources Humaines est chargé de diriger la stratégie de gestion du personnel et du développement des effectifs au sein d'une entreprise. Ce poste de management est confié à des professionnels très qualifiés.

- **Développement des compétences :**

Le développement des compétences consiste à déterminer les besoins de développement ainsi que les moyens mis à la disposition des employés pour parfaire leurs compétences techniques et comportementales. Ces moyens doivent être diversifiés et cohérents avec les priorités de l'organisation. (SEKIOU.L.2002.P43).

- **Appréciation de la performance :**

L'appréciation de la performance consiste à donner de la rétroaction positive et constructive aux employés quant à leur contribution aux objectifs de l'organisation, en termes de résultats et de comportements, afin de leur permettre de progresser. (Sekiou.L.2002.P43).

- **Gestion de carrière :**

La gestion de carrière consiste à offrir des occasions de développement de carrière aux employés, qu'elles soient verticales (promotions) ou latérales (enrichissements des tâches, transfert de département, etc...), afin de les motiver à rester dans l'organisation. (Sekiou.L.2002.P43).

C'est l'ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement, socialement ou encore politiquement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications. C'est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à un autre poste. De planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières. (SEKIOU.L.2002.P43).

6 Les Missions du responsable des ressources humaines :

Gestion des paies, organisation des actions de communication interne, recrutement, formation, gestion des carrières, relations avec les partenaires sociaux (délégués du personnel : telles sont les missions du responsable RH (ressources humaines). Dans un contexte de compétition accrue et de mutations technologiques rapides, il anticipe les besoins de son entreprise en termes de métiers et sait argumenter et convaincre pour faire passer ses projets auprès de son équipe ou des partenaires sociaux.

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

Bien que généraliste, il dispose d'une bonne culture économique et financière, ainsi que de compétences en psychologie du travail.

7 Les objectifs de la GRH :

Quatre objectifs sont assignés à la GRH à savoir :

- **Les objectifs sociaux** : qui consistent dans la recherche des réponses positives aux besoins et aux défis de la société tout en minimisant l'impact négatif que ses réponses pourraient avoir sur l'organisation ;

- les objectifs fonctionnels ou opérationnels : les activités et services de GRH évoluent au rythme du développement de l'organisation qu'il serve et à laquelle ils assurent l'exécution régulière des tâches quotidiennes ;

- **Les objectifs organisationnels** : la fonction RH est au service seulement des individus mais aussi, et surtout de l'organisation dont elle doit sauvegarder les intérêts supérieurs ;

- **Les objectifs personnels** : la GRH est là pour deviner les lignes maîtresses qui assurent à chacun des travailleurs l'épanouissement dans son emploi, notamment le plan de carrière, la garantie d'une retraite honorable et les conditions de travail susceptibles de procurer une satisfaction raisonnable, la joie de vivre dans son emploi. Tels sont les objectifs poursuivis par la GRH (SABA.T, DOLAN.S. 2013.P26).

La Mission du Directeur des Ressources Humaines :

Le gestionnaire ou le directeur doit rechercher le meilleur collaborateur pour intégrer l'entreprise. Dans un premier temps, il rédigera l'annonce d'offre d'emploi. Dans cette dernière, il doit s'assurer que les compétences du candidat correspondront bien aux besoins de l'entreprise. Ensuite, le DRH (directeur des ressources humaines) a pour mission de rédiger les fiches de poste et est aussi chargé de suivi des carrières. Dans la continuité de sa charge de travail, le DRH ou (GRH) doit gérer les différents plannings : congés, absence pour maladies, départs à la retraite à prévoir, congés maternité, accident du travail.

8 La participation des Ressource Humaines à la stratégie de l'entreprise :

En plus de la gestion du personnel, la GRH doit être le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien, en gérant et accompagnant le changement, avec des politiques de formation et de développement des compétences. Elle doit aussi administrer le quotidien c'est-à-dire régler la paie, gérer la tache administrative et répondre aux

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

obligations légales. Le service RH sait que la paie a un double enjeu dans l'entreprise. C'est une charge mais aussi un élément de motivation pour les salariés. Le DRH doit savoir gérer l'équilibre entre les deux caractéristiques de la paie. La gestion des ressources humaines inclut plusieurs postes, et leur nombre varie selon l'importance de l'entreprise et l'ampleur de ses activités. Les postes principaux sont ceux-ci :

- Responsable ressources humaines,
- Gestionnaire des carrières et mobilités,
- Responsable des relations sociales,
- Responsable recrutement,
- Responsable et chargé formation,
- Chargé administration et système de paie (SABA.T, DOLAN.S.2013.P66).

9 L'environnement externe des PME :

L'environnement externe est composé de tous les facteurs en dehors de l'entreprise qui ont un impact sur l'organisation. En d'autres mots, il s'agit de facteurs que l'entreprise ne peut pas contrôler. Par exemple les événements politiques, l'économie globale, l'engouement du marché, les nouvelles technologies et même les nouvelles lois. On estime que 80% du succès des entreprises est attribuable à leur capacité à comprendre et à s'adapter aux opportunités et aux menaces incontrôlables émanant de l'environnement externe. En effet, de nombreux spécialistes, de diverses disciplines, ont développé cette alternative en réaction aux approches centrées sur les entrepreneurs, l'organisation et le mode de gestion. Pour ces chercheurs, ils ne font aucun doute que l'environnement participe et conditionne la destinée des entreprises et de leur réussite, et ce, dans la mesure où il joue un rôle d'incitateur et de soutien. Le rapport de la PME à son environnement est bien souvent envisagé sous l'angle de la dépendance. En général, les PME sont plus sensibles aux aléas du marché sans grand pouvoir pour en faire évoluer les conditions de fonctionnement (SILVESTRE.H, GOUJET.R. 1996. P 63), par principe, les organisations de dimension réduite (effectifs inférieurs à 50 salariés) subissent l'environnement plus qu'elles ne le structurent à leur profit (PACHE.G. 1990. P 52) ou encore la petite entreprise s'insère dans un environnement dense et complexe. Dans la plupart des cas, elle semble en subir fortement l'influence sans exploiter les avantages qu'il recèle (CHAPPOZ.Y. 1991. P 53).

Pour Charles Dan, une organisation opère dans un environnement externe qui est en changement constant, et il y a trois composantes :

- L'environnement public : groupes et organisations qui prennent un intérêt dans les activités de l'organisation concernée. L'environnement public consiste en

CHAPITRE 03 : LES PRINCIPALES ACTIVITES DE L'ENTREPRENEUR

public en général, les médias, les pouvoirs publics, les syndicats de travailleurs, etc... dont l'action peut affecter l'organisation ;

- L'environnement compétitif : groupes et organisations qui mènent une concurrence pour capter l'attention et la loyauté du même public cible (DAN.C.2008.P05).
- L'environnement macro : ensemble de forces qui fournissent des opportunités et représentent des menaces pour l'organisation concernée.

Les principales forces du macro-environnement sont :

- ✓ Les réseaux de fournisseurs : fournisseurs traditionnels de matières premières et consommables, d'équipements et d'énergies, mais aussi sous-traitants et fournisseurs de service ;
- ✓ Les réseaux bancaires et financiers ;
- ✓ Les réseaux commerciaux : ensemble des entreprises et personnes extérieures qui écoulent les produits ;
- ✓ Les réseaux administratifs : tous les éléments qui ont une relation avec l'État et le pouvoir public (wilaya, daïra, impôt).

Toutefois en Algérie, la situation des petites et moyennes entreprises n'est pas brillante. Sous encadrées et peu organisées, elles ont du mal à mettre en place des formes de management offensif. Confrontées à un environnement de plus en plus complexe, ces entreprises devraient être plus performantes en matière d'organisation, de maîtrise des coûts, de qualité des produits, de capacités de créativité et d'innovation pour faire face à la rapidité des changements. La question est d'autant importante que l'Algérie peine à sortir des réflexes hérités de 30 ans d'économie dirigiste. Bouyakoub Ahmed, chercheur au (CREAD), dans sa communication, affirme que "les mécanismes globaux de la gouvernance ne sont pas adéquats". La qualité de la gouvernance des entreprises d'un pays dépend de la qualité du système de gouvernance institutionnelle qui prévaut dans ce pays. Il ne peut pas y avoir de bonne gouvernance à un niveau microéconomique sans une bonne gouvernance à un niveau macroéconomique. D'aucuns estiment que les instruments d'une économie du marché sont soit inexistantes, soit embryonnaires. Pourtant, l'économie algérienne est quasiment privatisée, sans que les entreprises publiques le soient. Le secteur privé participe à hauteur de 80% dans la création de la valeur ajoutée. Il représente plus de 50% de la production intérieure brut. Mais, ce secteur privé ne fonctionne pas normalement (MIMOUNI. Y.2017.P172)

Conclusion du chapitre :

A la fin de ce chapitre, comme conclusion, nous pouvons clairement affirmer que dans un souci de gestion, d'émergence, et de pérennité des PME, la gestion des ressources humaines (GRH) est un outil d'une valeur incommensurable et imminente pour la survie, l'innovation et la stratégie d'une organisation. A l'ère de la mondialisation où nous sommes, toute stratégie de gestion des PME doit mettre en évidence la GRH qui s'inscrit dans le but d'un développement visant en priorité de surmonter toutes éventuelles problèmes (retard des paiements, le réglage des situations de conflits sur les lieux de travail etc...) d'une organisation.

De ce fait, nous pouvons dire que pour atteindre le but fixé, il faut certaines ressources, le contrôle de gestion doit s'adapter à des variables comme : la stratégie, l'environnement externe, la technologie, et la culture de l'entreprise. Donc, nous contrôlons pour orienter les équipes pour afin aider les entreprises à prendre les meilleures décisions aux moments opportuns.

Chapitre 04 : La gestion de l'entreprise algérienne

Préambule :

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps la privatisation ainsi que les étapes de la création d'entreprise ; Ensuite nous nous focaliserons sur les caractéristiques des entrepreneurs Algériens, le rôle que jouent les PME en Algérie ainsi que leurs caractéristiques. Puis nous ferons le point sur la question de l'entrepreneuriat en Algérie à travers quelques recherches et études. Et enfin nous aborderons la cogérance dans certaines entreprises familiales de l'Algérie.

1 La privatisation :

L'une des principales préoccupations de cette fin de siècle réside dans la reconsidération du rôle de l'État dans la sphère économique. Longtemps perçu comme porteur de progrès social, l'État est considéré aujourd'hui comme un handicap et un obstacle au développement et à la croissance économique. La privatisation est un élément fondamental de la politique de relance et doit être au cœur de la nouvelle politique économique pour des raisons essentielles à savoir sa contribution à :

- La réduction du déficit budgétaire
- L'amélioration de la compétitivité
- L'attraction des capitaux étrangers
- La décentralisation de l'économie et l'élargissement de la propriété des actifs productifs
- L'amélioration de l'efficacité économique des entreprises. (Nacer-Eddine. S. 2006.P 71).

Un débat a eu lieu en Algérie entre les conservateurs, qui rejettent la privatisation, et les réformateurs, qui militent pour une privatisation large. Ce débat tourne autour de ces deux formes de transfert des droits de propriété de l'État au secteur privé, car les enjeux diffèrent d'une forme à une autre dont :

- ✓ La privatisation partielle : « privatisation consistera alors non pas de faire sortir une entreprise du secteur public pour la faire entrer dans le secteur privé, mais de faire pénétrer à l'intérieur de l'entreprise publique un certain nombre d'éléments en provenance du secteur privé » (Nacer-Eddine. S. 2006.P 71).
- ✓ La privatisation totale : lorsque la totalité des droits de propriété de l'État sont transférés au secteur privé soit par cession d'actions, soit par cession d'actifs (Nacer-Eddine. S. 2006.P 72).

1.1 Les principales causes de l'adoption de la privatisation en Algérie :

Les retombés de la crise économique (cessation de paiement) ne sont pas négligeables. La chute des prix du pétrole et la baisse du cours du dollar réduisent considérablement les capacités d'importation de l'Algérie et alourdissent fortement le fardeau de la dette extérieure. Cela a engendré un déséquilibre important et profond de la dynamique du développement économique en Algérie et de son développement industriel. En effet, l'Algérie n'avait aucun choix que de recourir aux institutions financières internationales. C'est pour cela qu'elle doit accepter les conditions du FMI et admettre le pilotage de l'économie par ces institutions. C'est ainsi que se mettra en place rapidement le plan d'ajustement structurel qui va opérer une sorte de mise à niveau des réformes économiques. (MERZOUK. F. 2009. P 02).

1.2 Les PME dans la mutation de l'économie Algérienne :

Comme conséquence de la crise connue par le système productif planifié algérien, notamment à partir de 1989, il y a la réorganisation de l'économie algérienne qui ne cesse de subir une transformation importante. De nouveaux paramètres s'articulent autour de l'économie du marché, de la mondialisation et de la compétitivité dans lesquelles l'entreprise privée, en l'occurrence la PME, s'érige aujourd'hui comme acteur principal. « La mutation profonde de l'environnement fait sortir les anciennes PME/PMI des stratégies de niches et rentes, et les mettent sur un pied d'égalité avec les nouvelles firmes face à un marché global » (ASSALA.K. 2006. P09).

1.3 L'évolution du secteur privé en Algérie :

La majorité des PME en Algérie sont nées à partir de la fin des années 1980. La PME avant cette date n'a joué qu'un rôle secondaire. Majoritairement, on peut distinguer trois (3) périodes de l'évolution de la PME depuis l'indépendance :

- **La période 1962-1982 :**

La nouvelle situation de l'Algérie a été marquée par le départ massif d'environ un million d'européens et surtout la déclaration de vacance de leur bien. Cette nouvelle conjoncture va transformer le paysage économique et créer de nouvelles conditions sociales pour la population algérienne. Au moment du départ des européens, environ 2000 entreprises industrielles sont abandonnées ; ces dernières employaient en moyenne de 16 personnes ; le gouvernement en place encourage l'autogestion ou la reprise par les ouvriers. Les faits les plus marquants qui ont influé sur le secteur privé national sont de deux ordres

CHAPITRE 04 : LA GESTION DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE

Le code de 1963, s'est limité à mentionner les conditions politico réglementaires de l'exercice du capital étranger en Algérie. Il déclare « libre » l'investissement privé, mais il pose des conditions quant à la localisation des entreprises, au modernisme du matériel, à la formation et à la promotion des professionnelles. L'instauration de l'autogestion dans le secteur agricole et industriel : 300 entreprises industrielles et différentes tailles, ont été gérées par les ouvriers. (BOUYACOUB.A.2004).

A la fin de l'année 1966, une nouvelle direction politique, cette période va connaître un processus de restructuration économique et sociale considérable. Le secteur privé aura l'occasion de négocier et d'imposer progressivement mais sûrement la place qui lui revient dans l'échiquier de l'économie nationale en adoptant différentes stratégies grâce à des pratiques de valorisation de son capital qui lui permettaient d'élargir et de consolider sa base sociale.

D. Liabès décrit cette période comme suit : « La fin de la première décennie (1962/72) correspond pour le capital privé à une mise en forme d'accumulation entendue ici, comme stratégie d'occupation de production précise, constitution de noyaux d'industries bien structurées, mise en relation étroite du capital commercial et industriel, politique d'appropriation des différentes mesures par l'Etat (protectionnisme, monopole du commerce extérieur, répression salariale et syndicale. (BENACHENHOU.A.1980. P.374).

En 1967, l'entreprise privée continuait cependant à se développer grâce à ses propres moyens (crédits bancaires très sélectifs, l'aide de l'État était inexistante).

• La période de 1982-1988 :

Durant cette période, de grandes réformes ont été amorcées sous toujours dans le cadre du système d'une économie administrée. L'entrepreneuriat privée se voit promu à partir de 1982, avec le but d'avoir une complémentarité avec le secteur public. La nouvelle politique a donné naissance à deux plans quinquennaux (1980/1984 et 1985/1989). Ces deux plans quinquennaux sont l'exemple de ces réformes entamées en faveur du secteur privé. Il y a eu parallèlement une promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi n°81-11, le 21/08/1982) qui a dicté un ensemble de mesures favorables aux PME telles que :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;
- L'accès, même limité, aux Autorisations Globales d'Importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement. (CNES,2002).

Cette période est caractérisée également par certains obstacles aux PME tels que :

CHAPITRE 04 : LA GESTION DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE

- ✓ Le financement par les banques ne dépasse pas 30 % du montant total de l'investissement ;
- ✓ Les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la Société à Responsabilité Limitée (SARL) ou par Actions (SPA) et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au nom collectif ;
- ✓ L'interdiction de posséder plusieurs affaires. (BENACHENHOU.A.1980. P.374).
- **A partir de 1988 :**

Dès 1988, l'économie Algérienne transite vers une économie de marché, « ce changement l'a conduit à établir des relations avec des institutions internationales telles que le Fond Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale pour atténuer la crise de ses dettes et pour pouvoir appliquer un régime de politiques monétaires, financières et commerciales, qui lui a dicté la privatisation de nombreuses entreprises publiques, une procédure qui a contribué au lancement et au développement des PME dans certaines activités de l'économie. Ces activités concernent la transformation des métaux ainsi que les petites industries mécaniques et électroniques. » (MERZOUK. F. 2009. P 07).

Les changements d'orientation de la politique économique et l'adoption des plans d'ajustement structurel avaient définitivement scellé le passage de l'économie vers l'organisation marchande. Sur ceux, l'Etat a donc mis en place un nouveau cadre législatif et plusieurs réformes liées aux programmes de redressement économique, au système juridique pour le développement de l'investissement et la promotion des PME telles que le nouveau code d'investissement qui a été promulgué le 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement. Ce code a eu pour objectifs, la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des institutions administratives concernées, réduction des délais d'études des dossiers, le renforcement des garanties...

Dans les faits, le bilan de la mise en œuvre du code de 1993 a été mitigé ce qui a porté les autorités à promulguer en 2001, l'ordonnance relative au développement de l'investissement (Ordonnance N°01/03 du 20/08/2001) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (Loi N° 01/18 du 12/12/2001).

L'ordonnance mise en place en même temps que la loi d'orientation de la PME définit et fixe, entre autres, les mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise qui pourraient être mise en œuvre. Elles prévoient également la création d'un fonds de garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME, la création du Conseil National de l'Investissement (CNI) et la suppression de la

CHAPITRE 04 : LA GESTION DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE

distinction entre investissements publics et investissements privés (CNES,2002). (MERZOUK. F. 2009.P03).

En effet, en 1993, les pouvoirs publics, dans le cadre des réformes économiques déjà largement avancées vers l'instauration de règles du marché, adoptent le décret législatif 93-12 relatif à la promotion de l'investissement. Ce nouveau code met définitivement le secteur privé sur le même pied d'égalité que l'investissement public et assure la liberté d'investir à tout promoteur privé national ou étranger.

L'évolution de la création des PME depuis 2002 :

A partir de 2000, le poids de la PME a nettement augmenté, leur nombre a plus que doublé et la densité a presque quadruplé. Dans ce sens le cadre législatif et réglementaire a été renforcé dans l'objectif de relancer de l'investissement. Il précise toutes les garanties attribuées aux investisseurs, en mettant en place un dispositif d'incitation qui change selon la localisation et la nature de l'investissement. La loi d'orientation sur la promotion de l'entrepreneuriat privée, promulguée le 12 Décembre 2001 par l'ordonnance 01-03, est venue amender le décret exécutif en remplaçant l'APSI par l'ANDI qui est (l'Agence Nationale de Développement Industriel) appelée à s'implanter progressivement dans les 48 Wilayas du pays en privilégiant les grands projets. Elle élimine toute différenciation entre investissement public et investissement privé. « Après avoir représentée uniquement 40 % de la valeur ajoutée totale créée durant les années 1990, la part des PME privées est passée à 87,64 % en 2007, en passant par 84 % en 2002 et 85,90 % en 2005, soit une moyenne de 85,80 %. A titre comparatif, la valeur ajoutée des PME en Union Européenne correspond à 57,6 % du total en 2005 » (MERZOUK. F. 2009.P 05).

2 L'entrepreneuriat et l'entrepreneur en Algérie :

2.1 L'entrepreneuriat en Algérie :

L'entrepreneuriat en Algérie s'est développé grâce aux réformes engagées par les pouvoirs publics il y a un peu plus de 20 ans. En effet, c'est à partir des années 1990, suite aux changements sur tous les plans, internes et externes, que l'Algérie s'oriente vers une nouvelle organisation ayant pour pierre angulaire et pour but précis d'encourager et de développer l'esprit d'entreprendre. Cependant, l'activité entrepreneuriale a pris tout son essor lorsque les entrepreneurs ont eu la liberté de créer des entreprises dans le secteur de leur choix, et ce, grâce à la levée du monopole de l'État sur l'activité économique, libérant des initiatives privées où l'État a été pendant plus de 30 ans le principal entrepreneur. (GHARBIS.2011.P10). Les pouvoirs publics sont désormais conscients et ont développé l'esprit d'entreprise et la culture entrepreneuriale. Ils ont assigné à des institutions publiques les tâches de concevoir des politiques

spécialement ciblées sur l'entrepreneuriat. Dans le cadre de stratégie de réforme, les autorités publiques ont mis en place des organes et des dispositifs nationaux destinés à promouvoir l'initiative individuelle et à stimuler l'activité entrepreneuriale et le goût d'entreprendre à l'image de l'ANSEJ, ANDI, CNAC, ANJEM...« Conscients de l'importance et des enjeux qui l'entourent, les pouvoirs publics ont créé des structures de promotion, de soutien et d'accompagnement des PME/PMI, pour mieux cerner les points de faiblesses qui entravent la survie et le bon fonctionnement de ces entreprises, des centres de facilitation, des pépinières d'entreprises, des sociétés financières spécialisées (SFS) » (GHARBI.S.2011.P10).

2.2 Caractéristiques de l'entrepreneur algérien selon quelques auteurs

Dans les études historiques de l'entrepreneur en Algérie, on trouve certains auteurs qui ont essayé d'analyser l'entrepreneur Algérien depuis l'indépendance jusqu'à nos jours. « Disons d'emblée que très peu d'enquêtes sociologiques ont concerné l'étude des entrepreneurs Algériens et que depuis l'indépendance, l'ensemble des travaux concernaient plutôt la condition rurale et les travailleurs agricoles » (MADOUI. M. 2012.P69).

Les Caractéristiques de l'entrepreneur algérien selon Pierre Bourdieu :

A la fin des années 1950, début des années 1960, Pierre Bourdieu a mené une enquête en Algérie, dont son ouvrage intitulé : "Travail et Travailleurs en Algérie". Il a démonté les transformations économiques de la société algérienne pendant la période coloniale, comme il a aussi présenté « les artisans et les petits entrepreneurs de la fin de l'époque coloniale comme potentiels de l'Algérie postindépendance » (MADOUI. M. 2012. P 69).

Bourdieu définit l'artisan dans ce cas, par référence implicite à l'agriculteur et au travailleur salarié. Il le caractérise par son autonomie professionnelle : l'artisan pratique lui-même son métier et dirige son entreprise. Il détermine trois groupes d'artisans :

- Les artisans de basse catégorie : c'est la catégorie la plus pauvre (khammès, ouvriers, agriculteur...).
- Les artisans moyens : ils sont différents par leurs origines sociales et par leur ambition de développer leur entreprise.

Les artisans frontières : ce sont les petits patrons qui gardent leur travail en tant que salarié (sécurité du salariat) et avec l'espoir d'accroître leur statut de travailleur libre. (MADOUI. M. 2012.P69).

CHAPITRE 04 : LA GESTION DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE

Les Caractéristiques de l'entrepreneur algérien selon Jean Peneff :

A la fin des années 1970, Jean Peneff a réalisé une étude sous forme de questionnaires et d'entretiens biographiques dont l'objectif est de déterminer l'origine des entrepreneurs, leur trajectoire sociale et de décrire le processus de la création industrielle. L'auteur a fait une typologie des entrepreneurs à partir d'un échantillon de 220 individus qu'il distingue comme suite :

- Anciens négociant : ils sont d'origine du sud de l'Algérie (Mzab, Souf, Biskra, Msila) ou de l'Est, qui est proche de la Tunisie et investissent dans trois branches : le textile, l'alimentaire et la chimie.
- Anciens commerçants et employés : ils viennent des marchands Kabyles ou Mzabites et ont suivi la tradition familiale. « Ils ont lancé de nouveaux produits avec un nouveau style de vente, au moyen de tournées motorisées dans les campagnes au lieu d'attendre le paysan au Souk ou à la boutique. Ils se sont enrichis rapidement en une ou deux générations » (PENEFF. J.1982.P67).
- Anciens ouvriers : Il apparaît deux types d'entrepreneur issu des classes populaires. « D'une part, des pères "grands fellahs", descendants de familles connues, chefs de tribus, possesseurs de terre (...), d'autre part, des pères tout à fait démunis, bergers ou Khammès ». (PENEFF. J.1982.P69).

Cette enquête a montré le rôle joué dans la création des entreprises par les jeunes commerçants d'origine rurale venus en ville pour étudier et obtenir un emploi salarié sans abandonner leur commerce.

Les Caractéristiques de l'entrepreneur algérien selon les auteurs Ahmed Henni et de Djilali Liabès :

Au début des années 1980 Ahmed Henni et Djilali Liabès « ont eux aussi consacré des travaux remarquables et intéressants sur les patrons d'industrie en Algérie où ils ont surtout souligné le rôle du réseau familial dans la construction du capital d'entreprise et la prépondérance de l'autofinancement du capital dans la constitution du potentiel productif » (MADOUI. M.2012. P 69).

Les études de Djilali Liabès ont soulevé deux observations pour l'entrepreneur Algérien :

- La prééminence du groupe familial : cela veut dire que l'entrepreneur algérien n'est pas à l'image de celle de Schumpeter. Pour l'auteur, l'individu ne doit son existence (économique et sociale) qu'à sa famille définie par l'auteur comme son groupe d'appartenance.

CHAPITRE 04 : LA GESTION DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE

- La poly-fonctionnalité de l'entrepreneur Algérien : l'auteur a constaté que les entrepreneurs Algériens sont polyvalents dans leur travail.

Pour Ahmed Henni, dans son essai d'anthropologie économique, le cheikh et le patron, la principale hypothèse avancée est que le rapport salarial ne fonctionne pas sur le mode économique comme producteur d'un capital valeur d'échange, mais fonctionne sur le mode confrérique. (MADOUI. M.2012.P69).

Les caractéristiques managériales des entrepreneurs algériens :

Une analyse des pratiques managériales dans certaines entreprises algériennes a montré que les chefs d'entreprises accordent peu d'importance au personnel et que les pratiques managériales seraient basées sur les liens familiaux comme source d'autorité et facteurs organisationnel. En effet, la marginalisation des cadres d'entreprises, l'absence d'effort d'implication du personnel dans l'effort de réflexion sur le développement de leurs entreprises conjugué à l'absence d'une politique de développement de la ressource Humaine se traduit souvent par une grande démobilitation de la part du personnel. Par ailleurs, la prise en charge des problèmes liés à l'environnement de l'entreprise est une condition incontournable pour leurs donner une chance de se développés et de faire face tant à la concurrence locale, souvent déloyale, qu'à la concurrence internationale. (BOUKRIF.M, MADOUI.M.2014.P21).

Donc un projet de développement de PME algérienne ne réussira que si elle débouche sur une transformation des pratiques managériales. Une telle transformation nécessite de penser au développement non pas seulement en termes d'objectifs mais surtout en terme de méthodologie de conduite. Un tel projet doit être le fruit d'un processus collectif d'interaction et de compromis dont l'ensemble des acteurs à savoir la ressource humaine, prennent part.

3 Le rôle et les caractéristiques des PME en Algérie :

3.1 Le rôle de la PME en Algérie :

Nul ne peut nier le rôle et l'importance de la PME/PMI dans toutes les économies, car elle permet et contribue à la croissance et au développement économique du pays, par :

CHAPITRE 04 : LA GESTION DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE

- La création d'emploi :

En âge d'entrer dans la vie active et de gagner leur vie, les jeunes sont les premiers touchés par le chômage et les sous-emplois, ils sont les plus vulnérables. L'intérêt des pouvoirs publics Algériens dans la création d'entreprise est apparu comme une alternative à la relance des investisseurs et l'effondrement du secteur économique public. C'est aussi un instrument efficace pour créer des emplois, lutter contre la pauvreté et pour aider certains segments de la population à se prendre en charge. « La tendance constatée ces dernières années dans l'évolution du taux de chômage en Algérie continue à s'inscrire globalement à la baisse, en raison de la contribution du secteur PME à créer de l'emploi, plus particulièrement par le biais des secteurs privés et les artisans. Ainsi, les données des taux de chômage en Algérie ont connu un déclin durant les deux années successives 2005/2006 de 15.3% à 12.3%. » (GHARBI. S. 2011. P 08).

- La création de valeur ajoutée :

La valeur ajoutée se mesure par la différence entre le coût de production d'un bien et le prix de vente. En 1994, la valeur ajoutée du secteur public était de 617,4 milliards de dinars, soit 53,5% de la valeur ajoutée nationale (1 178 milliards de dinars pour le secteur privé).

- La distribution des revenus :

La valeur ajoutée des PME est redistribuée et utilisée sous diverses formes, elle servira à :

- ✓ Rémunérer les services, force de travail, capital, moyens financiers (il s'agira alors des salariés, de dividendes ou d'intérêts).
- ✓ Contribuer au fonctionnement des administrations en particulier en versant des impôts.

- Densification du tissu industriel :

La PME est et reste un bon moyen pour renforcer et densifier le tissu industriel. La concurrence entre les firmes pose la spécialisation comme un moyen incontournable pour se maintenir sur le marché. C'est ainsi que naissent de nombreuses PME spécialisées dans des domaines indispensables aux grandes firmes (sous-traitance). Elles viennent renforcer celles existantes pour rendre le tissu industriel plus dense, donnant lieu à un pôle industriel. (GHARBI. S. 2011. P 08).

CHAPITRE 04 : LA GESTION DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE

Les caractéristiques des PME en Algérie :

L'absence de définition reconnue des différents types d'entreprises jusqu'à un passé récent rend l'inventaire des PME Algériennes (assimilées indifféremment approximatif). Néanmoins, après l'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne dans la charte de Bologne en Juin 2000 par l'Algérie donne une configuration claire de la PME Algérienne. En effet, cette définition est fondée sur trois (3) critères : les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise). Elle stipule :

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 2 milliards de DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA qui respecte le critère d'indépendance. La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de DA ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de DA.

La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de DA ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de DA.

Les PME en Algérie se caractérisent de manière plus remarquable et plus dynamique à savoir :

En 2021, le nombre de PME s'élève à 1 286 365 PME et emploie un effectif total de 3 134 968 personnes. Les entreprises privées, qui constituent la composante majeure de la population des PME avec 1 286 140 entités, sont opérationnelles sur le terrain et emploient en prenant en considération les chefs d'entreprises déclarées auprès de la CASNOS, un effectif total de 3 114 860 personnes. La dynamique et le mouvement de cette catégorie d'entreprises qui représentent 98% du tissu économiques en Algérie se sont traduits par une création annuelle de 55 296 PME privées. À cet égard il y a eu : 57 129 nouvelles créations de PME, 12 675 réactivations (après arrêts temporaires) et 14 508 radiations. En ce qui concerne la part minimale des PME publiques, le nombre total a connu une diminution en 2021, il est de 225 PME, soit une réduction de 4 PME par rapport à l'année précédente. (Source : Bulletin d'information statistique de la PME, édition Mars 2022).

On peut dire qu'aujourd'hui, l'Algérie se veut une économie entrepreneuriale à travers différentes politiques conduites par l'Etat dans l'encouragement de la création de petites entreprises. Cette volonté d'encouragement a pour but la résorption du chômage. Une telle politique économique contribuera à mettre en place un climat économique propice

à la création des entreprises et de stimuler l'entrepreneuriat par un ensemble de mesures incitatives.

4 La cogérance dans les entreprises familiales :

Dans la majorité des sociétés créées, il est procédé à la nomination d'un seul gérant (EURL, SARL, SNC, SC, PP, SPA). Cependant dans certains cas, la désignation d'un ou plusieurs gérants supplémentaires peut s'avérer opportun. Le cogérant ou le gestionnaire exerce sa mission auprès du chef d'entreprise d'une petite ou moyenne entreprise, il est le collaborateur direct. La mission du gérant se caractérise par une forte polyvalence à dominante administrative. Elle se décline en diverses activités qui sont explicitement attribuées par le chef d'entreprise. Cette polyvalence lui permet, dans la limite des responsabilités fixées par le chef d'entreprise, dans le respect des règles de confidentialité et dans le contexte culturel caractéristique de la PME :

- De participer à la gestion opérationnelle de l'entreprise dans ses dimensions administratives comptable, commerciale, humaine... ;
- De contribuer à l'amélioration de son efficacité par l'optimisation de son organisation. (BERBAR B.W, TABET. A W. 2021. P 10).

Lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale, le gestionnaire concentre plusieurs pouvoirs entre ses mains, de telles prérogatives lui proviennent de deux principaux statuts qui sont : celui de la confiance du propriétaire ou bien de ces compétences. Le dirigeant de l'entreprise familiale se voit également responsable de satisfaire chacun des membres du groupe familial. Car ce dirigeant, non seulement est un spécialiste dans plusieurs domaines, mais aussi parce que l'entrepreneur le considère comme son bras droit, lui confie les tâches de l'entreprise tout en lui faisant confiance. Les dirigeants de PME sont beaucoup plus en prise directe avec les événements quotidiens de l'entreprise. Ils ont une connaissance approfondie de tous les métiers. Les activités exercées par le gestionnaire PME sont regroupées selon les grands domaines suivants :

- La gestion de la relation avec la clientèle.
- La gestion de la relation avec les fournisseurs.
- La gestion et le développement des ressources humaines.
- L'organisation et la planification des activités.
- La gestion des ressources peu importe laquelle.
- La gestion des risques.
- La communication globale.
- La gestion de la relation avec les banques. (BERBAR B.W et TABET. A W. 2021. P 10).

L'entreprise familiale Algérienne : une dominante de la culture, la religion et l'histoire

Déjà dans l'observation de l'entreprise Algérienne, René Gendarme (1959) a conclu que la gestion des entreprises Algériennes restait sous l'emprise des facteurs sociaux et culturels et notamment religieux. L'entreprise selon lui ne serait pas distante des intérêts et des pressions de son environnement familial et social. Même le choix économique en 1962 du système public planifié n'a pas bouleversé cet état de fait, puisque le secteur privé composé d'anciens commerçants appartenant à des familles aisées qui ont évolué dans des secteurs d'artisanat et de transformation à l'abri du regard de l'Etat. A ce moment-là, sa valeur ajoutée restait insignifiante. Il faut attendre les années 90 et plus exactement les grandes réformes de libéralisation qui vont réellement permettre la légitimation d'un secteur privé. Peut-on alors parler d'entrepreneuriat ? Si l'on considère l'esprit d'entreprise, il était bien présent mais les entités créées (80 % du PIB hors hydrocarbures) étaient loin de contribuer au développement du pays vu leurs petites tailles. En l'occurrence, cet entrepreneuriat selon de nombreuses études se caractérise par un manque de financement malgré les aides de l'Etat. Un paradoxe puisque la rente pétrolière de par les importantes ressources financières qu'elle procure, rend opaque toute lecture de la réalité algérienne. La famille cependant demeure la seule valeur sûre. Par ailleurs, l'évolution de l'entreprise familiale en Algérie dépend aussi largement du degré de l'attachement de son dirigeant envers elle. Dès lors, c'est la famille au sens restreint qui constitue l'unité cruciale d'identité et de solidarité. (BERBAR B.W et TABET. A W. 2021. P 10).

Cela signifie que la place de la religion est prépondérante dans l'entreprise familiale, car les valeurs culturelles et religieuses influent sur le comportement des personnes et donc de l'entreprise familiale algérienne. Dans ce cas la gestion d'une telle entreprise se veut être le produit de l'évolution historique des sociétés.

L'importance du réseau familial dans la création de l'entreprise :

Les entreprises familiales occupent aujourd'hui une place prépondérante dans le tissu économique national. L'investissement privé en Algérie a été marqué en 2010 par une forte concentration d'entreprises familiales, qui représentent la quasi-totalité des projets déclarés auprès de l'Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI). Par conséquent, l'entreprise familiale en Algérie se replie dans son indépendance tout en étant conservatrice de ses pratiques régies et dictées par la famille.

En effet, « Lors de la création de l'entreprise, le capital investi est souvent le fait du réseau familial et amical (parfois les membres de la famille sont associés), en plus des économies personnelles de l'entrepreneur. Souvent est associé à la création de

CHAPITRE 04 : LA GESTION DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE

l'entreprise, un membre de la famille (frère, beau-frère, enfants etc...) ou des amis (exemple : d'anciens collègues travaillant à la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Alger). Les réseaux de connaissances (familiale, professionnelle et amicale) jouent aussi fortement leurs rôles dans les tâches à faire et dans la gestion de l'entreprise comme, par exemple pour intervenir dans le secteur de l'administration ». (Gillet. A. 2005. PP11-12).

En somme on peut dire que ces PME sont, en générale, issues de l'activité commerciale et les principales motivations de leurs créateurs sont relatives à l'indépendance, au fait d'être leur propre patron et à la création de leur emploi. Elles sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissé ce qui leur a donné des positions confortables de monopoles d'entreprises. Quant à l'aspect management, la PME est avant tout une affaire de famille qui mobilise toute la solidarité familiale (de l'élaboration du projet jusqu'à sa concrétisation) en vue de garder une cohésion et une forte entraide entre eux.

Conclusion de chapitre :

Dans ce chapitre, on a pu constater, d'une manière générale, que la majorité des PME en Algérie furent créées à partir de la fin des années 1980 ; alors qu'avant cette date, la PME n'avait joué qu'un rôle secondaire. Ainsi le processus de développement des PME a connu plusieurs périodes, mais c'est à partir de 1988 qu'elle a réellement connu une phase de transition vers l'économie de marché. C'est à cette date (1988) que les PME, ont commencé à jouer un rôle très important et remarquable dans la voie vers l'économie de marché comme (la création d'emplois, l'innovation, la stratégie entrepreneuriale et la bonne manière de gestion de l'entreprise par le dirigeant).

Partie pratique

**Chapitre 05 : La présentation des entreprises
d'accueil et les caractéristiques personnelles
des entrepreneurs enquêtés**

CHAPITRE 05 : LA PRESENTATION DES ENTREPRISES D'ACCEUIL ET LES CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES ENTREPRENEURS ENQUÊTES

Préambule :

Dans ce chapitre pratique, nous présenterons en premier lieu les caractéristiques des entreprises d'accueil que nous avons sollicité pour recueillir des informations sur leurs statuts juridiques, leurs activités, l'année de création et leurs nombres de salariés. Et en deuxième position, nous exposerons les données personnelles des entrepreneurs interrogés telles que leurs âges, leurs niveaux d'instruction, leurs situations familiales etc...lors de notre enquête d'étude.

1 La présentation des entreprises des dirigeants enquêtés :

Dans ce qui suit, nous présenterons les entreprises étudiées afin d'obtenir auprès de leurs gérants, des informations et des réponses à nos questions, par ailleurs, nous avons pu toucher 19 entreprises implantées un peu partout dans la wilaya de Bejaïa, ensuite nous avons pris en considération le facteur de taille afin de toucher 02 types de PME d'où (07 Petites entreprises et 12 Moyennes entreprises) que nous avons aussi réparties selon leur taille et leur nombre de salariés et ce, comme suite :

1.1 Les Petites Entreprises :

Restaurant TABLE GOURMANDE :

Forme Juridique : EURL

Nombre des salariés : 15 salariés

Activité Principale de l'entreprise : service de restauration

Année de création : 31/12/2022

Librairie- Papeterie KAWTHAR PLUS :

Forme Juridique : EURL

Nombre des salariés : 10 salariés

Activité Principale de l'entreprise : Conventions et Ventes des articles scolaires

Année de création : en 2002

Fanad CERSA Rayau Céramique Sanitaire (RCS) :

Forme Juridique : EURL

CHAPITRE 05 : LA PRESENTATION DES ENTREPRISES D'ACCEUIL ET LES CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES ENTREPRENEURS ENQUÊTES

Nombre des salariés : 12 salariés

Activité Principale de l'entreprise : Vente en gros et détails des Matériaux de finition dans le domaine de Bâtiment.

Année de création : en 2013.

Naypal Pro :

Forme Juridique : EURL

Nombre des salariés : 11 salariés

Activité Principale de l'entreprise : La fabrication des Palettes en Bois

Année de création : en Septembre 2020

Hôtel du NORD Bejaia :

Forme Juridique : SARL

Nombre des salariés : 30 salariés

Activité Principale de l'entreprise : une entreprise de toutes les prestations liées aux activités de restauration et d'hébergement, ainsi que l'organisation des réunions et des séminaires (services Hôtelleries).

Année de création : en 2015.

Boubaaya MODE Bejaia :

Forme Juridique : EURL

Nombre des salariés : 14 salariés

Activité Principale de l'entreprise : une entreprise de mode en vente de l'habillement femmes et enfants, aussi des chaussures (d'été et d'hivers) en provenance de la TURQUIE donc de marque Turque – Français.

Année de création : en Novembre 2019

IFTGIE Tusna : (Ecole de formation) :

Forme Juridique : PP (Personnes Physiques)

CHAPITRE 05 : LA PRESENTATION DES ENTREPRISES D'ACCEUIL ET LES CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES ENTREPRENEURS ENQUÊTES

Nombre des salariés : 12 salariés en plus il y a 50 consultants en Finances (qui font partie du personnel mais qui ne sont pas des permanents, ils sont appelés juste en cas de besoin).

Activité Principale de l'entreprise : Institut de Formation en Techniques de Gestion, d'Informatique et d'Electronique.

Année de création : en 1995

1.2 Les Moyennes Entreprises :

EHP-Clinique Privée (Dr RACHID BENMERAD) :

Forme Juridique : SARL

Nombre des salariés : 113 Salariés

Activité Principale : Clinique Médicale

Année de création : le 09/02/2009

EHP-Clinique CHIRURGICALE (le Rameau d'Olivier) :

Forme Juridique : SARL

Nombre des salariés : 249 Salariés

Activité Principale de l'entreprise : Clinique Médicale

Année de création : en 1995

VMS-Industrie (Viva Motors SAIGH & Frères) :

(Unité Toudja) :

Forme Juridique : SARL

Nombre des salariés : 230 salariés

Activité Principale de l'entreprise : Une entreprise Industrielle de Fabrication de Cycles et Motocycles.

Année de création : en JUILLET 2014.

CHAPITRE 05 : LA PRESENTATION DES ENTREPRISES D'ACCEUIL ET LES CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES ENTREPRENEURS ENQUÊTES

(Unité Oued-Ghir) :

Forme Juridique : SARL

Nombre des salariés : 198 salariés

Activité Principale de l'entreprise : Fabrication de cycles et Motocycles sur le plan Technique.

Année de création : en Juillet 2014.

IFC INDUSTRIE du Froid Commercial : (SIMAFE) :

Forme Juridique : SARL

Nombre des salariés : 143 salariés

Activité Principale de l'entreprise : Une entreprise Industrielle de production des Matériaux Frigorifiques et équipements.

Année de création : le 10/12/2014.

ALL Plast :

Forme Juridique : SARL

Nombre des salariés : 200 salariés

Activité Principale : se spécialise dans la Fabrication des feuilles et des emballages en matières Plastique destiné pour l'industrie Agro-alimentaire.

Année de création : en 1998.

ALMAG (l'Algérienne des Matières Grasses) :

Forme Juridique : SARL

Nombre des salariés : 53 salariés

Activité Principale de l'entreprise : une entreprise industrielle de production des Matières Grasses (Margarines et Dérivés).

Année de création : en Mars 2004.

CHAPITRE 05 : LA PRESENTATION DES ENTREPRISES D'ACCEUIL ET LES CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES ENTREPRENEURS ENQUÊTES

Very Net UNIPED (Javel D'OZ) :

Forme Juridique : SARL

Nombre des salariés : 140 salariés

Activité Principale de l'entreprise : l'entreprise est spécialisée dans la Fabrication des produits d'entretien, détergents, connu sur la marque Javel d'OZ avec différents formats dont celui de 05 litres, 02 litres, 0,9 litres (le Gel javel).

Autrement dit ; production d'eau de javel en conditionnement en flacon.

Année de création : en 2007.

Agrana FRUIT Algeria : Entreprise INTERNATIONALE d'Origine AUTRICHIENNE :

Forme Juridique : SPA (Société Par Action)

Nombre des salariés : 100 salariés

Activité Principale de l'entreprise : c'est une entreprise industrielle de transformation des fruits en Yaourts (produits agroalimentaires)

Année de création : en JUILLET 2007.

L'Hôtel CRISTAL :

Forme Juridique : PP (Personnes Physiques)

Nombre des salariés : 52 salariés

Activité Principale de l'entreprise : une entreprise de toutes les prestations de services liées aux activités de restauration et d'hébergement, ainsi que l'organisation des conférences, des réunions et des séminaires.

Année de création : en Mars 2013.

Gouraya FROID :

Forme Juridique : EURL

Nombre des salariés : 215 salariés

CHAPITRE 05 : LA PRESENTATION DES ENTREPRISES D'ACCEUIL ET LES CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES ENTREPRENEURS ENQUÊTES

Activité Principale de l'entreprise : une entreprise hautement spécialisée dans la Fabrication de Matériel Frigorifique, Aménagement et Equipement pour hôtellerie, restauration, cafétéria ainsi que de grandes surfaces.

Année de création : en 1998.

Il faut savoir qu'en mentionnant 19 entreprises enquêtées au total dont 12 moyennes entreprises et 07 petites entreprises spécifiquement, alors la 19^e et la 12^e Moyenne entreprise enquêtée est toujours l'entreprise VMS-Industrie notant que celle-ci est dirigée par trois (03) dirigeants dont le (Gérant et le PDG lui-même et ses cogérants : le 1^{er} cogérant, son petit frère et enfin un 2^e cogérant) donc c'est une moyenne entreprise industrielle qui a pour activité principale la fabrication de cycles et motocycles ayant plusieurs unités de production à Bejaia et dans d'autres wilayas d'Algérie. Partant de cette explication, on s'est focalisé principalement sur deux (02) unités de VMS-Industrie dont l'unité de Toudja avec 230 salariés et celle d'Oued-Ghir avec 198 salariés c'est pour dire qu'on a réalisé 3 entretiens à VMS uniquement. Ce qui fait qu'on a eu 19 entreprises enquêtées au total au lieu de 17 et ce qui fait qu'on a eu 12 entretiens en moyennes entreprises.

Les données personnelles des dirigeants enquêtés :

Dans cette partie, nous allons présenter les données personnelles des dirigeants enquêtés, à savoir leurs âges, leur niveau d'instruction ainsi que leur situation familiale et le nombre d'enfants.

Tableau 2. La Représentation des enquêtés selon leurs âges

Âges	Fréquence
[21-27 ans]	02
[28-34 ans]	04
[35-41 ans]	03
[42-48 ans]	04
[49-55 ans]	05
[56 ans et plus]	01
TOTAL	19

CHAPITRE 05 : LA PRESENTATION DES ENTREPRISES D'ACCEUIL ET LES CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES ENTREPRENEURS ENQUÊTES

On constate dans le tableau ci-dessus que les catégories d'âge de notre échantillon d'étude varie entre [21 et 64] ans qui seront réparties en 06 catégories suivantes :

La première catégorie contient les dirigeants dont leurs âges varient entre [21-27] ans représente les plus jeunes dirigeants de notre échantillon, avec une fréquence de 02, ce qui prouve d'ailleurs que malgré leurs jeunes âges, cette catégorie est donc intéressée par la réalisation des projets d'avenir, a aussi l'esprit d'entreprendre et même d'assumer des responsabilités dans la vie professionnelle. Ensuite, la deuxième catégorie contient les dirigeants dont leurs âges varient entre [28-34] ans avec une fréquence de 04, encore la troisième catégorie contient les dirigeants dont leurs âges varient entre [35-41] ans avec une fréquence de 03, suivi de la quatrième catégorie qui contient les dirigeants dont leurs âges varient entre [42-48] ans avec une fréquence de 04 encore, ensuite, la cinquième catégorie contient les dirigeants dont leurs âges varient entre [49-55] ans avec une fréquence de 05, suivi de la dernière catégorie qui contient un seul dirigeant qui a 56 ans et plus.

Cependant, on en déduit alors que notre échantillon d'étude est donc très diversifié et constitué de dirigeants de générations différentes, ce qui nous a apporté un plus et qui nous a permis d'avoir d'ailleurs des résultats et des représentations différentes.

Tableau 3. La Répartition des enquêtés selon leurs niveaux d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence
Master	06
Licence	_05
Ingénieur	04
Terminal-Bac	02
Magister	01
Doctorat	01
Total	19

Selon les données du tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des dirigeants enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire (Master et en Licence) en nombre de 06 et de 05, ce qui nous montre qu'ils ont un certain bagage intellectuel du côté des études pour pouvoir assurer la performance et le développement de leurs entreprises

CHAPITRE 05 : LA PRESENTATION DES ENTREPRISES D'ACCEUIL ET LES CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES ENTREPRENEURS ENQUÊTES

qu'ils ont eu le courage de créer leurs entreprises pour ainsi de veiller à leur bon fonctionnement et à leur pérennité.

On note aussi que quatre (04) de nos enquêtés sont des ingénieurs et qui ont fait des études supérieures. Et 02 enquêtés qui ont un niveau d'instruction du terminal-Bac (le lycée) ce qui montre que ceux-ci n'ont pas voulu continuer les études universitaires ou qui n'ont pas été en situation de continuer les études universitaires mais qui ont préféré se lancer dans l'activité entrepreneuriale et ainsi améliorer leurs vies professionnelles. Ensuite on a un enquêté qui a un niveau d'instruction de magister à travers l'ancien système universitaire. Et enfin, il y a un enquêté qui a un doctorat.

On peut donc déduire qu'à travers les niveaux d'instruction des enquêtés, que ce dernier n'est pas requis pour créer une entreprise ce qui fait que toute personne ayant la volonté de réaliser un projet peut le concrétiser.

Tableau 4. La Répartition de la population enquêtée selon leurs situations familiales des enquêtés

Situation Familiale	Fréquences
Marié	13
Célibataire	05
Divorcé	01
Total	19

On constate que la majorité de nos dirigeants enquêtés sont mariés avec une fréquence de (13) ; on peut dire que ces dirigeants sont stables socialement mais il est probable que cette situation peut influencer sur leur disponibilité au niveau de l'entreprise parce qu'ils ont des responsabilités familiales.

Ensuite, on a la catégorie des Célibataires avec une fréquence de Cinq (05), ces dirigeants sont des jeunes et leurs situations familiales peuvent les influencer à se consacrer beaucoup plus au travail du moment qu'ils n'ont pas encore des responsabilités familiales.

Enfin, on a une seule personne qui est divorcée.

A travers l'analyse réalisée dans ce tableau ci-dessus, on en déduit que la plupart de nos dirigeants enquêtés sont mariées et que juste quelques-uns sont célibataires. Ce qui

CHAPITRE 05 : LA PRESENTATION DES ENTREPRISES D'ACCEUIL ET LES CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES ENTREPRENEURS ENQUÊTES

prouve que l'accent peut être mis sur la prise des décisions de leur part et surtout de leurs responsabilités vis-à-vis de la prise en charge de leurs vies sociales ainsi que professionnelles.

La répartition des enquêtés selon leurs nombres d'enfants :

Par ailleurs, une répartition des enquêtés selon le nombre d'enfants nous a permis de faire les constats suivants :

Nous avons trois (03) de nos enquêtés qui ont quatre (04) enfants. Ensuite, on a six (06) enquêtés qui ont trois (03) enfants. Puis on trouve ceux qui ont deux (02) enfants avec une fréquence de trois (03). Et un seul enquêté qui a un (01) enfant.

Nous admettons aussi qu'il y a six (06) enquêtés de notre population d'étude qui n'ont pas encore d'enfant.

Conclusion du chapitre :

On peut conclure que nous avons tout d'abord un échantillon d'étude très diversifié et que la plupart de nos entrepreneurs sont jeunes, qui, malgré leurs jeunesses cherchent à développer plus les modes de gestion leurs entreprises. On déduit aussi que ce sont des personnes stables et qui sont conscientes de leurs prises de décision et surtout de leurs responsabilités à l'égard de leurs vies sociales du côté familial et professionnelles du côté de leurs entreprises.

**Chapitre 06 : Le processus d'acquisition et de
développement des ressources
humaines au sein des PME de la région
de Bejaia_**

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

Préambule :

Dans ce chapitre, l'accent est mis sur le but principal même de notre recherche qui est le mode et les différentes stratégies de gestion des entrepreneurs tout en prenant aussi en considération leurs critères de recrutement et de désignation des responsables de leurs entreprises ainsi que leurs processus de formation du personnel à travers la formation recherchée et son objectif pouvant administrer une meilleure qualité de travail des salariés, sur comment ils repartissent principalement les tâches au sein de leurs entreprises et enfin savoir qui sont les personnes qui les remplacent quand ils sont absents.

1 La représentation de la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'entreprise :

Ici, nous allons essayer de savoir comment la GRH est représentée pour les entrepreneurs enquêtés et de savoir précisément le rôle exact que joue la GRH au sein de leur entreprise.

Tableau 5. La Représentation de la Gestion des Ressources Humaines au sein des entreprises enquêtées

Représentation de la GRH	Fréquences
Gestion du Personnel	11
Gestion de l'entreprise	04
Développement de l'entreprise	02
Gestion du climat de l'entreprise	01
Autres	01
TOTAL	19

Nous constatons dans le tableau que pour beaucoup d'entrepreneurs interrogés la Gestion des Ressources Humaines représente pour eux, la gestion du personnel avec une fréquence de 11. Comme l'a confirmé un des enquêtés en disant : « *La GRH est très importante au sein de mon entreprise car elle permet de savoir comment gérer le*

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

personnel donc, étant un gérant, il y a deux types de gestion qui sont : la gestion du comportement de la personne et celle de la compétence de la personne et le critère recherché sur la personne. En 1^{ère} position, concernant la gestion du comportement (chaque personne a une mentalité différente, alors il faut d'abord gérer la mentalité de la personne ; par exemple : quelqu'un peut avoir un défaut nerveux, donc il faut aider la personne à gérer ce défaut et après ensuite procédé à lui donner la place qu'il mérite au sein de l'entreprise. Et en seconde position, on a la compétence et les critères recherchés sur la personne qui font le point sur le fait qu'il faut que la personne soit accueillante et présentable face aux clients à travers sa physionomie et ce qu'en faisant ceci que le client peut se contenter d'acheter un produit malgré sa cherté » dirigeant d'une petite entreprise spécialisée dans la vente en gros et en détails des matériaux céramiques de finitions. Donc la gestion des ressources humaines est un élément très important au sein d'une entreprise faisant référence aux pratiques déployés pour administrer, mobiliser et développer le capital humain impliqué dans les activités de l'entreprise. C'est-à-dire que la GRH ou la gestion du personnel est une des bases fondamentales et précise qui permet le développement, l'amélioration des conditions de travail ou tout service professionnel, s'agissant d'un service qui vise à améliorer la manière de communiquer transversalement tout en imposant le respect de l'organigramme fixé de l'entreprise afin de conduire au développement de l'entreprise (DOLAN. S & SABA. T. 2002. P 05). Dans cet ordre d'idées, la GRH revient à s'appuyer sur les compétences personnelles et même professionnelles du salarié l'appelant à les mettre en pratique pour atteindre les objectifs de production et de rendement de l'entreprise. Dans ce cas la GRH est considérée donc comme une source de maintenance stable de la gestion du personnel au sein des petites entreprises précisément les entreprises de ventes ou à caractère commercial, car elle assure une amélioration les activités productives de l'entreprise.

On ajoute à cela un autre enquêté qui a affirmé que : *« la GRH est très importante au sein de l'entreprise car sans elle, il n'y a pas de salariés, pas de personnel car ça nous permet de gérer le personnel (humainement ou même matériellement) à travers la disponibilité du personnel et à effectuer les tâches de chacun au sein de l'entreprise »*. Dirigeant d'une moyenne entreprise spécialisée dans la fabrication des feuilles et des emballages en matières plastiques destiné pour l'industrie agro-alimentaire. Par ailleurs, la GRH est un élément capital au sein des moyennes entreprises précisément dans des moyennes entreprises de fabrication car elle permet à celles-ci d'assurer le nécessaire qu'il faut sur tous les plans que ça soit humain ou matériel pour la gestion efficace de l'entreprise.

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

Un autre enquêté a confirmé aussi qu'« *au sein de notre entreprise, la GRH joue un double rôle à savoir sur le plan production et financier ; alors d'un côté, sur le plan de la productivité, elle va permettre de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise Gouraya Froid ; et de l'autre côté, sur le plan financier, la GRH donne une gestion pertinente du personnel qui va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Et donc, le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais surtout un investissement* » dirigeant d'une moyenne entreprise spécialisée dans la fabrication de matériel frigorifique, équipement pour hôtellerie. C'est-à-dire que la GRH fait disposer à l'entreprise, un personnel compétent et stratège qui assure l'amélioration de la productivité de l'entreprise.

L'enquête a montré que ce critère (gestion du personnel) est beaucoup plus répondu chez les dirigeants des moyennes entreprises industrielles ou de fabrication car celles-ci ont privilégié fortement la gestion du personnel pour représenter la GRH et cela est dû certainement aux activités qu'effectuent ces entreprises.

Pour certains enquêtés la GRH représente en réalité la Gestion de l'entreprise avec une fréquence de quatre (4). Un enquêté nous a confirmé que : « *la GRH est une passerelle, un raccourci, une facilité de bien comprendre la gestion de l'entreprise elle-même que ça soit sur le terrain ou bien entre le personnel* » ; dirigeant d'une moyenne entreprise de prestation de service qui est un établissement hospitalier privé (soigner les malades). Donc la GRH permet à l'entreprise une bonne compréhension de la gestion du terrain ainsi que du personnel de l'établissement.

Ce qui confirme l'idée que quelques entrepreneurs misent aussi sur la gestion de l'entreprise. Cela montre clairement comment la GRH peut être impérativement importante pour la gestion de l'entreprise et qu'elle participe et améliore les qualités de gestion des services pour garantir une bonne productivité et un meilleur rendement au sein de l'entreprise.

Ce critère (gestion de l'entreprise) est plus utilisé dans les Petites et moyennes entreprises des prestations de services comme les cliniques, les hôtels et même les restaurants etc...

Deux enquêtés affirment que la gestion de ressources humaines permet aussi le développement de l'entreprise. L'un d'eux nous a dit que : « *la GRH au sein de l'entreprise représente un rôle important dans l'entreprise, qui se résume dans la création d'un système employé qui assure le développement de l'entreprise, garantissant à l'entreprise, une meilleure productivité en choisissant des bons employés qui ont pour rôle aussi de limiter les coûts de l'entreprise à travers l'optimisation de la*

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

gestion du personnel » ; dirigeant d'une petite entreprise de vente d'articles femmes et enfants. C'est-à-dire que la GRH est un outil clé qui développe une entreprise en lui garantissant des meilleurs employés qui vont limiter les coûts de l'entreprise ainsi que d'assurer une bonne gestion du personnel au sein des petites entreprises de vente surtout. Cette représentation est consentie beaucoup plus chez les dirigeants de petites entreprises activant dans des prestations de services qui est la vente car celles-ci essayent d'améliorer plus leurs conditions de travail en vendant plus d'articles pour faire développer l'entreprise.

Par ailleurs, la GRH conduit l'entreprise à être fiable concurrentiellement dans le marché de travail et de l'aider à surpasser toutes ses attentes en matière d'une bonne stratégie gestionnaire et de lui fournir aussitôt le nécessaire pour sa survie, donc la GRH est un aspect précieux car elle participe au développement, à la motivation et à l'évolution de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines représente aussi la gestion du climat de l'entreprise. Un enquêté nous a confirmé ça en disant : « *maintenant, sur le plan stratégique, la stratégie de gestion des ressources humaines permet d'assurer un suivi des progrès réalisés dans la quête des objectifs fixés. En outre, elle crée un climat de coopération et de soutien entre les employés et les différents départements de l'organisation* » ; dirigeant d'une moyenne entreprise spécialisée dans la fabrication des matériaux frigorifiques et équipements, c'est pour dire que l'entreprise cherche à satisfaire ses objectifs fixés en créant un climat favorable qui consolide la coopération et un soutien total entre les employés ainsi que les différents départements de l'entreprise. Cette vision de la gestion des ressources humaines domine surtout les dirigeants de moyennes entreprises de fabrication qui cherchent donc à créer du soutien et une certaine solidarité entre les salariés au sein de l'entreprise.

Il est à signaler qu'un enquêté qui évolue dans les services de restauration nous a indiqué : « *ici, il n'y a pas de département spécifique à la GRH* ». On comprend qu'il s'agit d'une activité récente qui ne contient pas beaucoup de salariés, donc c'est le dirigeant qui fait toutes les activités de gestion.

On déduit que la gestion des ressources humaines représente pour la majorité de nos enquêtés, la gestion du personnel et avec un degré moins la gestion de l'entreprise.

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

Tableau 6. Les Critères de recrutement au sein des entreprises enquêtées

Critères de recrutement	Fréquences
Qualités Personnelles	11
Selon le diplôme	07
Exigence des postes	05
Expérience professionnelle	04
Autres	04
TOTAL*	31*

**Le total est supérieur à 19 à cause de la pluralité des réponses des enquêtés.*

On constate que le recrutement se fait d'abord selon les qualités personnelles avec une fréquence de 11. Un des enquêtés nous a affirmé : « *on essaye de recruter et cibler les personnes jeunes qui ont une certaine expérience au niveau hôtellerie ou d'un restaurant et aussi qui ont une certaine éloquence (façon de parler), qui maîtrise la langue française aussi* » ; dirigeant d'une P E de prestation de services qui a pour activité principale les services de restaurations. C'est-à-dire que l'entreprise recrute beaucoup plus à travers les qualités de la personne ce qui signifie que l'entreprise recherche en celle-ci ses propres compétences personnelles, ses expériences professionnelles, sa technique de gestion et d'exécution ainsi que sa flexibilité et son efficacité dans les tâches et toutes autres qualités recherchées sur le salarié. C'est-à-dire que les critères de recrutement mettent en jeu l'investissement dans le recrutement afin d'améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise. (Terpstra. D, Rozell. E. 1993. P 46).

Et aussi un autre enquêté nous a déclaré que : « *Notre entreprise a besoin des qualifications techniques, des personnes motivantes, les compétences relationnelles, le savoir-être, la personnalité et toutes autres qualités du candidat* » ; dirigeant d'une ME spécialisée dans la fabrication matériaux frigorifiques. C'est-à-dire qu'un salarié qui a quelques qualités sur le plan professionnel et qui peut pratiquement bien exercer ses tâches et les réussir avec plus de concentration et d'implication dans le travail. C'est pour dire que ces qualités sont ce que le salarié a déjà et qu'il doit juste les développer et les mettre en pratique.

En effet, on a constaté que pour être recruter dans certaines petites entreprises surtout prestation de service, il faut tout d'abord avoir un certain niveau d'étude qualifiant c'est-à-dire un bon bagage intellectuel, il faut aussi présentement avoir une bonne qualité

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

humaine comme être sérieux (se), dynamique, perfectionniste, patient, énergique en effectuant les tâches tout en restant aussi organisé et souriant pour accueillir les clients au sein de l'entreprise.

L'enquête a montré que le critère qualité personnelle est beaucoup plus utilisé chez les entrepreneurs qui activent dans des prestations de services comme : l'hôtellerie, les restaurations, les cliniques etc... donc c'est là où la personne ou le salarié doit avoir des qualités comme l'assiduité, la discipline etc... car ce sont des services qui concernent cette relation directe entre les clients et le personnel de l'entreprise. Donc on trouve beaucoup plus les qualités personnelles dans des entreprises à caractère de service.

Une autre catégorie d'entrepreneurs recrutent aussi selon le diplôme du salarié et ce, avec une fréquence de Sept (07), un enquêté a affirmé que : *« on recrute les jeunes Universitaires diplômés dans la spécialité demandée avec plus d'année d'expérience »* ; dirigeant d'une M E de prestation de services spécialisé dans les soins des malades (un hôpital) ; Ce qui signifie que le salarié doit avoir un certain niveau d'étude et être en mesure d'être validé intellectuellement et professionnellement par l'entreprise. Ceci dit, le diplôme est un outil qui caractérise la valeur et les connaissances intellectuelles d'un individu et il permet à celui-ci d'avoir non seulement l'opportunité d'obtenir un emploi stable et bien rémunéré, mais lui donne aussi la possibilité d'occuper des postes de niveau supérieur au sein de l'entreprise. De plus il permet à l'individu d'avoir une reconnaissance sociale qu'il mérite dans la société et enfin une autonomie professionnelle plus grande. En fin de compte c'est pour dire que le diplôme est un élément essentiel et très important dans la vie professionnelle de l'individu au sein de l'entreprise ainsi que dans sa vie sociale au sein de la société.

Ce critère (diplôme) est plus utilisé dans les écoles de formation et aussi dans certaines entreprises à caractère de services comme les cliniques, les hôtels, les restaurants etc...

Ensuite on trouve ceux qui recrutent selon les exigences des postes avec une fréquence de cinq (5). Un enquêté a déclaré : *« il faut que le candidat réponde au profil des postes demandés et ça dépend des postes puisqu'il y a des postes qui demandent des qualifications (postes clés) et des postes moyens qui nécessitent de l'exécution et aussi des tâches appropriées pour ce poste, surtout des tâches d'exécutions qui nécessitent aussi des qualifications »*. Ici, il s'agit d'un dirigeant d'une petite entreprise spécialisée dans la fabrication de palette en bois. C'est pour dire que l'entreprise exige un certain nombre de critères de poste qu'elle recommande et demande et qu'il faut tout de même un salarié qui répond donc à ces critères exigés pour occuper le poste.

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

Ce critère (exigences des postes) est utilisé beaucoup plus dans des entreprises industrielles ou de fabrication qu'elles soient petites ou moyennes de taille et cela est jugé par les activités de ces dernières.

Le recrutement se fait aussi selon l'expérience professionnelle avec une fréquence de quatre (4), comme l'a confirmé l'un des enquêtés : « *Je privilège des personnes qui ont déjà travaillé dans le même secteur d'activité qui est agro-alimentaire spécialement aux matières grasses (beaucoup plus intégrer dans la production) donc on ne va pas passer plus de temps à les former, ça dépend ainsi de l'expérience professionnelle de la personne* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la production des matières grasses. Ce qui veut dire que certains dirigeants se focalisent plus sur l'expérience professionnelle du salarié pour ensuite le recruter au sein de leurs entreprises. C'est pour dire que l'expérience professionnelle c'est ce qu'un salarié a comme une connaissance d'une chose bien précise en plus de sa connaissance, on retient alors que l'expérience désigne ce que le salarié a acquis grâce à la pratique, c'est-à-dire par l'exécution des tâches d'un domaine professionnel, sur un temps plus ou moins long. Alors ce qui signifie que plus un salarié a de l'expérience professionnelle plus il a une chance plus élevée d'être très compétent et valide en exerçant ses tâches au sein de l'entreprise. Sachant aussi que le critère « l'expérience professionnelle » est beaucoup utilisé aussi dans des moyennes entreprises industrielles ou de fabrication car celles-ci recherchent plus ces qualités auprès des candidats car celui qui a déjà une expérience acquise peut facilement se retrouver dans ses tâches et vite aider l'entreprise à améliorer ses conditions productives.

En outre, certains entrepreneurs recrutent leurs salariés selon les besoins de l'entreprise avec une fréquence de 4. Un enquêté nous a affirmé que : « *Auparavant, on recrutait beaucoup plus car il y avait besoins de salariés, on ne choisissait pas la spécialité ou le niveau académique spécial pour le poste, mais on sélectionnait les personnes selon les besoins* » dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication de cycles et de motocycles. C'est-à-dire que l'entreprise ayant une nécessité impérieuse et étant en condition d'un manque de service quelconque ne peut que faire recourt à un salarié qui peut combler ce manque, donc l'entrepreneur, lui aussi se voit dans l'obligation de faire de son mieux pour satisfaire cette situation en cherchant quelqu'un qui répond à ce type de besoin afin d'améliorer les conditions professionnelles au sein de son entreprise. Ceci vient appuyer également ce que nous avons déjà présenté, plus précisément lorsqu'on avait évoqué le « recrutement » en abordant les enjeux de la GRH précisément ce que l'auteur BARABEL a affirmé sur le recrutement en disant : un recrutement peut correspondre à divers besoins, les deux principaux étant le recrutement de remplacement suite au départ

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

d'un collaborateur afin de maintenir l'effectif en place et le recrutement de croissance lié au développement de l'entreprise. (BARABEL. M, Meier. O. 2010. P14).

On note aussi qu'un dirigeant recrute à travers la proximité du lieu d'habitation de la personne à l'entreprise, pour éviter tout retard ou autres désagréments face au service de celle-ci (la personne) envers l'entreprise. C'est pour dire que plus la personne est proche et habite non loin de son lieu de travail, plus elle serait en mesure d'éviter les retards et serait aussi moins dans les conditions qui causent tout désagrément vis-à-vis de son service ou qui l'empêche de bien pratiquer son poste au sein de l'entreprise.

On en déduit que la majorité de nos entrepreneurs font leurs recrutements à travers les qualités personnelles de la personne, surtout chez les petites entreprises des prestations de services et aussi chez les moyennes entreprises dans la fabrication, de preuve que les qualités personnelles sont intéressantes et très importantes parmi les critères de recrutement car elles mettent en jeu l'importance exquise du salarié afin que celui-ci puisse mettre en œuvre ses savoirs faire et être surtout compétent en faisant ses tâches au sein de l'entreprise. Aussi, certains dirigeants enquêtés se basent sur le diplôme de la personne fréquemment dans les petites entreprises des prestations de services (des écoles) ce qui fait le point sur le niveau intellectuel du salarié et l'importance du diplôme afin de garantir l'équilibre de rentabilité et d'augmentation de la productivité de l'entreprise à travers les tâches du salarié au sein de l'entreprise, sans oublier l'exigence des postes et l'expérience professionnelle de la personne fréquent aussi dans des petites et moyennes entreprises de fabrication ayant eux aussi leurs parts majeurs à jouer comme critères essentiels au sein de l'entreprise. Ce qui nous prouve que nos dirigeants entrepreneurs recrutent à travers plusieurs variétés de critères pour maintenir un bon équilibre de gestion au sein de leurs entreprises.

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

Tableau 7. Le rôle de l'entrepreneur lors du processus de recrutement des responsables au sein de leur entreprise

Rôle de l'entrepreneur	Fréquences
A travers les compétences recherchées	06
Le recrutement par l'entrepreneur lui-même	05
A travers les entretiens	03
Autres	03
TOTAL*	17*

**Le total est inférieur à 19 car deux enquêtés ont refusé de répondre à cette question.*

Plusieurs entrepreneurs ont tendance à jouer un rôle déterminant lors du processus de recrutement des responsables au sein de leurs entreprises. Ceci dit, nous constatons qu'à travers le processus de recrutement, les entrepreneurs font beaucoup appel aux compétences recherchées de la personne en premier lieu avec une fréquence de 06. Un des enquêtés nous a confirmé que : « *pour les responsables directes, c'est moi qui les choisit par des critères bien précis, il faut qu'ils maîtrisent correctement le secteur d'activité qu'il va prendre en charge, il faut aussi qu'il soit manager pour faire fonctionner son équipe* » ; dirigeant d'une M E spécialisant dans la fabrication de cycles et de motos cycles.

Un autre enquêté a dit que : « *mon rôle c'est de trouver une personne supposée correspondre aux besoins et compétences considérées comme requises à un poste de travail donné dans notre entreprise* » ; dirigeant d'une moyenne entreprise se spécialisant dans la fabrication des matériaux frigorifiques, aménagement et équipement pour hôtellerie, restauration, cafeteria et grandes surfaces. Ce qui signifie que l'accent est mis sur la recommandation des compétences adéquates et la responsabilité du salarié afin d'assumer son poste en tant que responsable. Donc le responsable dans ce cas est demandé à mettre en valeur ses propres compétences acquises pour mieux occuper le poste au sein de l'entreprise.

L'enquête montre que le critère compétences recherchées est beaucoup plus utilisé dans des moyennes entreprises activant dans la fabrication car les entrepreneurs de celles-ci veulent que leurs salariés soient compétents et professionnel tout en assurant son poste avec fiabilité et dévouement.

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

Le recrutement de responsables se fait par l'entrepreneur ou le PDG lui-même avec une fréquence de 05. Un enquêté a dit : « *mon rôle est très clair car je suggère le recrutement des responsables et je supervise pour voir la capacité de bien faire les choses dans le contexte vision, politique et stratégique* » ; dirigeant d'une petite entreprise se spécialisant dans la fabrication des palettes en bois. Ce qui veut dire que certains entrepreneurs eux-mêmes préfèrent prendre les choses en main pour procéder au recrutement des responsables au sein de leurs entreprises. Donc les entreprises de petites tailles activant dans la fabrication, c'est l'entrepreneurs lui-même qui s'en occupe en choisissant ses responsables au sein de son entreprise. Mais quand l'entreprise contient beaucoup de salariés, l'entrepreneur se contente de participer dans les entretiens pour recruter ses responsables au sein de son entreprise.

Certains chefs d'entreprise choisissent les responsables à l'aide des entretiens avec une fréquence de 3. Un enquêté nous a affirmé que : « *mon rôle c'est d'essayer de faire un entretien avant de les recruter, et puis il y a une période d'essai aussi pour connaître leurs compétences* » ; dirigeant d'une P E de prestation de services se spécialisant dans la vente des articles scolaires. Un autre enquêté a parlé dans le même sens en nous disant que : « *mon rôle c'est d'analyser des entretiens faites et je juge leurs périodes d'essai et cela d'une manière de suivi régulier de fonctionnement du service de la GRH comme devoir d'un gérant de l'entreprise* » ; dirigeant d'une P E de prestation de services aussi se spécialisé dans des services d'hôtellerie et de restauration. C'est pour dire que les entretiens aussi jouent un rôle prépondérant à travers le processus de recrutement de certains entrepreneurs car c'est en fonction des entretiens que les responsables sont admis au sein de l'entreprise, il permet donc à l'entrepreneur de se fixer davantage en se renseignant plus sur les données personnelles voir professionnelles du futur responsable avant de prendre la décision de le recruter.

Le critère du choix des responsables à travers les entretiens est beaucoup utilisé dans des petites entreprises des prestations de services comme l'hôtellerie, les restaurations, la vente des articles etc... donc ce n'est qu'à travers cet entretien que les responsables peuvent être choisis et autorisés à travailler au sein de l'entreprise.

Certains entrepreneurs se basent aussi sur les critères essentiels à savoir les compétences recherchées, les entretiens pour sélectionner un profil de candidat tout en employant des responsables qui répondent impérativement à ces critères de recrutement. D'autres entrepreneurs ont tendances à s'occuper eux-mêmes des affaires relatives au recrutement afin de garantir la productivité et de bien gérer l'entreprise et cela, d'une façon efficace.

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

Enfin on en déduit que les dirigeants pour qu'ils puissent jouer leur rôle dans le processus de recrutement ainsi que dans des prises de décisions sur tous ce qui concerne les responsables et de leurs postes au sein de l'entreprise, doivent vérifier chaque détail sur ce dernier (le responsable) : à savoir ses propres compétences et sa manière de gérer le poste qu'il occupe dans l'entreprise afin d'améliorer la productivité, le rendement ainsi que la durabilité de l'entreprise. Sur ce, on voit catégoriquement que les compétences sont recherchées plus par les entrepreneurs dans les moyennes entreprises de fabrication et que dans des petites entreprises de fabrication ce sont les entrepreneurs eux-mêmes qui préfèrent recruter leurs responsables et ensuite les entrepreneurs des petites entreprises des prestations de services se basent plus sur les entretiens pour recruter leurs responsables.

2 Les critères de désignation des responsables au sein de l'entreprise :

Ce sont les critères dont se basent plus l'entrepreneur pour désigner un responsable au sein de son entreprise. Et ces critères peuvent être nombreux et variant suivant les préférences des entrepreneurs.

Tableau 8. Les critères de désignation des responsables

Critères de désignation	Fréquences
A travers les compétences et qualités	14
Niveau d'étude	03
Expériences acquises	02
Autres	04
TOTAL*	24*

**Le total est supérieur à 19 à cause de la pluralité des réponses des enquêtés.*

On constate que certains entrepreneurs désignent leurs responsables à travers les compétences et les qualités du responsable avec une fréquence de 14. Un entrepreneur nous a confirmé totalement cela en disant que : « *à travers leurs manières de voir les choses, leurs bagages intellectuels beaucoup plus par rapport à la gestion des hommes et des femmes pour mener à bien les objectifs tracés par l'entreprise, c'est très important, et puis développer une stratégie pour éviter la société de se désaxer de sa progression et de sa prospérité* » ; dirigeant d'une P E spécialisée dans la fabrication des palettes en bois.

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

Un autre enquêté a affirmé que : « *à travers les compétences du responsable, moi je suis le chef d'entreprise qui donne plus de chance au recrutement interne et à l'évolution des carrières ; par exemple : un salarié qui est juste un simple assistant peut évoluer sa carrière en devenant responsable des RH c'est pour dire que j'encourage beaucoup plus en interne, donc chacun développe ses compétences en montant et laisse la place aux autres etc...* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication des cycles et de motocycles. Ce qui nous montre d'ailleurs que les responsables sont désignés beaucoup plus à travers leurs qualités personnelles et la mise en valeur de leurs compétences acquises pour être retenus et autoriser pour un poste au sein de l'entreprise. De ce fait, celui-ci doit être très performant physiquement et même intellectuellement, se doit aussi d'assurer son poste avec fiabilité et efficacité afin d'être désigné par l'entrepreneur.

Ces critères compétences et qualités sont plus utilisés dans des P E et M E activant dans la fabrication car celles-ci recherchent beaucoup ces critères sur le responsable pour que ce dernier soit utile en exerçant ses tâches non seulement mais aussi pour aider l'entreprise à être performante.

Ensuite certains entrepreneurs recrutent aussi les responsables au sein de leurs entreprises par rapport à leurs niveaux d'étude avec une fréquence de 03. Un des enquêtés a confirmé cela en disant que : « *moi mes critères sont beaucoup plus fondés généralement sur le diplôme mais il faut le prouver, surtout de l'initiation de la personne et on lui donne aussi une attestation de conformité et quelque chose qui certifie la personne a fait vraiment la chose* » ; dirigeant d'une P E de prestation de services spécialisée dans les services de restaurations. Ce qui nous montre clairement que le niveau d'étude est certainement un facteur important et surtout recherché par les entrepreneurs car celui-ci appuie les raisons du recrutement des entrepreneurs. Le niveau d'étude met également l'accent sur d'abord le diplôme et aussi sur les connaissances intellectuelles du responsable leurs assurant ainsi d'avoir le nécessaire qu'il faut intellectuellement afin de mener correctement le poste occupé et d'améliorer la qualité de leurs services au sein de l'entreprise.

En outre, le niveau d'étude donne de l'importance et attribue une certaine qualification majeure à un responsable et lui permet même d'occuper une place ou un poste élevé hiérarchiquement par rapport aux responsables qui ne sont pas très instruits ou qui ont un niveau d'étude plus bas que ce dernier au sein de l'entreprise. Ce critère niveau d'étude est beaucoup plus recherché dans des entreprises de petite taille à caractère prestations de services comme les écoles de formations, les restaurations, les hôtels etc... donc il faut que le responsable ait une certaine compétence intellectuelle pour avoir un poste au sein de l'entreprise.

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

L'expérience acquise est aussi prise en compte avec une fréquence de 02. Un des enquêtés a affirmé cela en disant : « *Il faut que les responsables aient aussi des responsabilités et d'être capable de gérer leurs tâches accordées, veiller aux frais de paiement, avoir conscience de l'arrivée des navigateurs, savoir chercher les fournisseurs et les qualités de produits* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication des feuilles et des emballages en matières plastiques destiné pour l'industrie agro-alimentaire. C'est-à-dire que certains entrepreneurs font appel à l'expérience acquise du responsable lors de leur processus de recrutement au sein de leurs entreprises. Ce critère l'expérience acquise est beaucoup recherché par les entrepreneurs activant dans des entreprises de taille moyenne de fabrication car celles-ci veulent que les responsables soient riches en connaissances, en savoir-faire et en compétences professionnelles pour pouvoir couvrir les tâches qu'ils réalisent au sein de l'entreprise.

On constate encore que 04 autres entrepreneurs se focalisent principalement sur la méthodologie du travail, la qualité de formation et de la promotion ainsi que surtout de l'ancienneté des responsables au sein de leurs entreprises ; ce qui fait que ces critères cités ci-dessus sont essentiellement recommandés aussi par les entrepreneurs et cela explique que premièrement quand on parle de la qualité de formation on peut dire que la formation fait ressortir certaines qualités intellectuelles de la personne car une personne qui est formée peut être validé de tous les plans professionnelles et lui permet d'être toujours en avance sur les autres personnes qui sont pas formées au sein de l'entreprise. La promotion quant à elle délègue une place prépondérante et un rôle remarquable à jouer à certains responsables au sein de l'entreprise par rapport à d'autres.

On retrouve aussi le critère d'ancienneté recherché parmi les critères de désignation chez un entrepreneur qui nous a dit que : « *il y a deux critères : d'abord le critère d'ancienneté (les gens qui connaissent la maison depuis longtemps et qui maîtrisent leurs systèmes de faire) ; et le critère d'ingénierie (qui sont compétents dans leurs services, façon de parler, challenge à relever)* » dirigeant d'une moyenne entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication des cycles et de motos cycles. C'est pour dire que le critère d'ancienneté s'explique par le fait qu'il promulgue une place spécifique en privilégiant des responsables qui ont plus d'années d'expérience professionnelle vécues par rapport à d'autres responsables qui ne sont pas dans ces conditions professionnelles ou qui sont nouvellement recrutés au sein de l'entreprise.

On déduit cependant que les entrepreneurs recherchent et recommandent plusieurs critères quant à leurs critères de recrutement au sein de leurs entreprises donc bien sûr chaque entrepreneur a ses propres critères demandés avant de procéder à recruter les responsables afin de savoir si celui-ci répond à ces critères ou pas. Et on a remarqué que

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

les compétences et les qualités sont des critères privilégiés par des entrepreneurs des petites et moyennes entreprises de fabrication et le niveau d'étude sur ce, est recherché par les entrepreneurs des petites et moyennes entreprises de prestations de services, ensuite l'expérience acquise est recommandée par les entrepreneurs des moyennes entreprises de fabrication.

3 L'enjeux du recrutement des proches parmi les salariés de l'entreprise :

En ce qui concerne la question s'il y a la présence des proches de l'entrepreneur parmi les salariés au sein de entreprises enquêtées ;

Il est apparu que 08 entrepreneurs ont confirmé la présence des proches et ces derniers peuvent être leurs membres de famille comme : leurs femmes, neveux, enfants, frères, sœur, amis etc... Comme déjà, un enquêté a dit : *« oui ! il y a beaucoup de proche puisqu'avec l'embauche très généralement c'est à travers les liens de famille qu'on démarre »* âgé de 50ans ; marié avec 04 enfants.

Ensuite un autre qui nous a déclaré que : *« oui ! il y a des proches car généralement les entreprises privées ont une pensée pour les proches et c'est une question de confiance, les gens les plus proches de moi sont des personnes de ma famille (comme mes frères et sœurs) »* âgé de 48 ans ; marié avec 03 enfants. C'est pour dire que nous avons une entière confirmation que la plupart des entrepreneurs dans des entreprises Algériennes surtout privées consacrent une importante considération envers leurs proches plus précisément envers les membres de leurs familles pour procéder au recrutement au sein de leurs entreprises pour objectif principal d'améliorer les conditions de vies productives de l'entreprise. C'est-à-dire que l'accent est mis sur les nominations et les recrutements par le biais des relations familiales. (MESSAID.K .2004. P 08).

Partant de cette explication, un des enquêtés a affirmé que : *« oui ! il y a des proches évidemment car c'est une entreprise familiale constituée : du père, la mère, et les enfants proches »* âgé de 54 ans ; marié et 1 enfant.

Non je t'ai dit on commence par la citation puis on explique ici c'est l'inverse que tu as fait, sinon supprime cette citation

Le constat se fait sur le fait que ce sont les entrepreneurs des moyennes entreprises qu'elles soient de fabrication, de vente ou de prestation de service qui font plus appel à leurs proches quand ils se retrouvent dans des difficultés car ils ont besoin de l'aide de ces derniers pour débloquer leurs situations difficiles ou des difficultés auxquelles ils se

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

trouvent confronter et donc cela est expliqué par la taille de l'entreprise car plus l'entreprise est grande et qu'il y a plus de personnel plus l'entrepreneur en faisant face à certaines difficultés aura besoin de faire appel à ses proches pour lui venir en aide.

Ensuite 09 entrepreneurs ont affirmé qu'ils n'ont pas de proches parmi leurs salariés au sein de l'entreprise. Ceci nous montre évidemment que certains entrepreneurs préfèrent recruter d'autres personnes qui sont différentes de leurs proches pour travailler au sein de leurs entreprises mais qui assument leurs entières responsabilités dans le poste, ce qui signifie que même les personnes étrangères à l'entreprise peuvent garantir une bonne gestion des postes de l'entreprise et peuvent se montrer qualifiantes pour le poste occupé et ce, à travers la confiance qui leur a été confiée par l'entrepreneur. Cela veut dire que les objectifs visés de l'entrepreneur sont donc des objectifs professionnels et non des objectifs sociaux car en mettent de côté des proches et opter à recruter d'autres personnes qui ne sont pas des proches cela prouve que l'entrepreneur se penche plus sur son côté rationnel et vise les critères objectifs pour recruter son personnel.

Le fait que certains entrepreneurs ne font pas appel à leurs proches cela est expliqué par la taille de l'entreprise car les entrepreneurs des entreprises de petites tailles qu'elles soient de fabrication, de vente ou de prestations de services n'ont pas beaucoup besoin de faire appel à leurs proches pour obtenir de l'aide de ces derniers puisque plus l'entreprise est petite de taille, plus sa gestion est facile pour l'entrepreneur et donc il peut gérer lui-même les affaires de son entreprise.

On déduit donc que socialement et même culturellement, certains dirigeants ont tendance à privilégier leurs proches dans le recrutement au sein de leurs entreprises, ce qui leur permettra de renforcer leurs liens sociaux dans leur vie sociale.

Tableau 9. La représentation de la formation au sein des entreprises enquêtées :

Représentation de la formation	Fréquences
Importante pour la gestion de l'entreprise	07
Améliore les capacités du personnel	06
Rôle-Régulateur	05
Autres	01
TOTAL	19

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

Chez certains entrepreneurs enquêtés, la formation représente un élément important et clé pour la gestion de l'entreprise avec une fréquence de 07 donc cela signifie que la formation est indispensable et remarquable pour une bonne technique de gestion de l'entreprise. Un des enquêtés a déclaré que : « *La formation c'est le développement, la maîtrise de la technologie nouvelle pour se mettre à jour* » ; dirigeant d'une M E de prestation de service (soigner les malades). Un autre enquêté a dit que : « *La formation est indispensable dans le recyclage de certaine nouvelle technologie car si l'entreprise n'a pas de formation adéquate, elle est obligée de payer la taxe de formation professionnelle continue et de masse salariale. Donc elle touche tous les aspects de l'entreprise et même les salariés y compris* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication des matières grasses. Alors la formation assure au personnel d'une entreprise, une bonne stratégie intellectuelle de gestion de poste afin de mettre en pratique ses compétences professionnelles acquises et de persister dans ses tâches au sein de l'entreprise et permet à celle-ci (l'entreprise) de s'adapter aux changements nouveaux et aux nouvelles technologies pour assurer son avancement.

Par ailleurs, l'importance de la formation pour la gestion de l'entreprise consiste non seulement à développer et à améliorer les compétences et les savoir-faire de chaque salarié au sein de l'entreprise leurs donnant ainsi les moyens nécessaires pour réaliser leurs tâches de poste avec facilité, mais aussi permet la durabilité, la stabilité de l'entreprise et de veiller à sa pérennité.

En effet, la formation joue un rôle fondamental dans la réussite des projets d'entreprise ainsi que sur le processus de production. (SAMANTHA.M.2021. P03).

Cependant, toute entreprise qui veut être performante et suivre un marché en constante mutation doit former ses employés. Alors la formation doit continuer tout au long de la vie de l'entreprise permettant ainsi au personnel d'acquérir des nouvelles méthodes et d'obtenir les compétences pour utiliser de nouveaux outils de production dans le but d'améliorer la qualité du travail et la performance de l'entreprise. Il est évident que dans le cas d'achat et d'installation de nouveaux outils de production et de gestion, la formation doit être organisée de manière qu'il n'y ait pas de rupture de production ou de gestion. (KALOUSIS. Georges. 2013. P77). Cela signifie tout de même que si l'entreprise veut être performante et durable et ainsi assurer son développement et sa survie, elle doit procéder à une formation à longue terme afin de permettre à son personnel d'obtenir les compétences professionnelles nécessaires pour assurer la qualité de leur travail au sein de l'entreprise et de veiller à la performance de l'entreprise.

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

Ce critère gestion de l'entreprise à travers la formation est beaucoup plus privilégié par les entrepreneurs des moyennes entreprises qui activent dans la fabrication car la formation permet pour eux de bien gérer leur entreprise.

La formation améliore des capacités du personnel au sein de l'entreprise avec une fréquence de 06 et ce critère est utilisé beaucoup plus dans les moyennes entreprises à caractère de fabrication. Un enquêté nous a affirmé que : « *la formation est l'une de nos activités et un pilier important dans la motivation, le développement des compétences de nos salariés* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication des produits d'entretiens et détergents.

Et un autre dirigeant a dit : « *La formation est un outil qui assure le développement du personnel systématiquement l'entreprise même d'abord, puis les personnels et les matières premières de l'entreprise* » ; dirigeant d'une M E de prestation de service d'hôtellerie et de restauration. Ce qui prouve que beaucoup de nos dirigeants enquêtés considèrent la formation comme outil qui permet l'amélioration des capacités du personnel. C'est-à-dire que la formation joue un rôle capital et met l'accent sur la maîtrise régulière et l'adaptation à l'emploi pour le salarié et aussi du développement de son potentiel.

La formation représente un rôle-régulateur pour certains entrepreneurs avec une fréquence de 05 et ce critère est plus utilisé dans les moyennes entreprises qui activent aussi dans la fabrication. Comme l'a confirmé un de nos enquêtés : « *la formation permet l'adaptation à l'emploi, le développement du potentiel des individus, le développement intellectuel et rationnel, la croissance des capacités d'adaptation et de régulation de l'individu dans ses rapports avec son environnement professionnel* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication des matériaux frigorifiques ; C'est-à-dire que la formation permet le développement intellectuel et rationnel et aussi à la croissance des capacités de l'individu à s'adapter et à se régulariser à travers son environnement professionnel.

Ensuite la formation représente précisément une vision pour un des enquêtés qui a déclaré ainsi que : « *la formation, ça aide mais pour les gérants et les patrons, c'est beaucoup plus la vision donc ce qui leurs différencie d'ailleurs des ouvriers, car les ouvriers, eux ils n'ont pas de vision mais les gérants ont plus de vision* » on parle ici d'un dirigeant d'une moyenne entreprise de fabrication des cycles et de motocycles et qui a été créée en juillet 2014.

On en déduit alors que la formation représente pour nos enquêtés un enjeu stratégique car certains la voient importante pour la gestion de l'entreprise, et pour d'autres elle

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

permet d'améliorer les capacités du personnel. Cependant, la formation est dans ce cas un facteur très important et un outil d'avancement contribuant au développement et à l'amélioration des entreprises et joue un rôle crucial dans la vie des personnes.

Tableau 10. Les types de formations poursuivies par le personnel de l'entreprise

Formation du personnel	Fréquences
Formation interne et externe	06
Formation interne	05
Selon les besoins	03
Formation externe	01
Autres	02
TOTAL*	17*

**Le total est inférieur à 19 car deux entrepreneurs ont refusé de répondre à cette question.*

On constate que le processus de la formation se fait catégoriquement en interne et en externe avec une fréquence de 06 et ce type de formation est beaucoup plus répondu chez les moyennes entreprises à caractère de fabrication ; Un de nos enquêtés a confirmé : « *on fait des sensibilisations et aussi des formations internes et externes par les organismes de formation* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication des fruits en yaourts. C'est-à-dire que plusieurs entrepreneurs procèdent à former leurs personnels en interne ainsi qu'en externe en même temps pour que le personnel en retour puisse fournir et développer un service impeccable à travers la gestion des postes et que l'entreprise puisse bien bénéficier d'une productivité de qualité et un meilleur rendement pour assurer sa durabilité.

Un autre enquêté a déclaré que « *on forme notre personnel en leurs assurant des stages théoriques et pratiques au sein des écoles et des instituts de formation qui répondent aux normes et aux objectifs de l'entreprise et des fois aussi on fait amener des formateurs directement au lieu de travail* » dirigeant d'une M E de prestations de services hôtellerie. C'est-à-dire que la formation interne et externe permet l'épanouissement du personnel vis-à-vis de leurs pratiques professionnelles en l'assurant le nécessaire qu'il faut en matière de connaissances acquises et cela, tout d'abord à l'intérieur de l'entreprise mais également tout comme il peut acquérir une certaine compétence à travers la formation obtenue à l'extérieur de l'entreprise.

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

Donc une formation, qu'elle soit de nature interne et externe détermine les besoins, les compétences ainsi que le savoir-faire qu'elle veut transmettre à ses salariés. Elle va donc permettre aux salariés non seulement de construire et de développer leurs modalités d'une bonne stratégie de gestion de leurs postes à travers leurs propres expériences professionnelles acquises lors de leur suivi de formation mais aussi leur capacité d'évaluation et leur suivi de leurs pratiques du poste avec ténacité. Donc ce qui fait que la formation interne et externe est un facteur très important au sein des entreprises et donc les entrepreneurs tiennent et prennent en compte ces types de formation pour assurer ainsi la performance de leurs entreprises.

Ensuite nous avons précisé la formation interne qu'on peut appeler aussi des formations sur le tas avec une fréquence de 05 ; Un des enquêtés nous a affirmé que « *il y a des formations internes où il y a quelqu'un qui est responsable de la formation, qui a un bagage de coach et qui travaille dans la motivation parce que souvent si le travail n'est pas motivé dans la productivité baisse, alors il y a un coach qui fait une formation master class chaque année pour donner la force au personnel à avancer dans tous ce qu'ils font* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication des cycles et de motocycles. Ce qui veut dire que beaucoup d'entrepreneurs investissent largement sur la formation interne afin que leurs modes de gestion productifs puissent être à la hauteur de leurs attentes car en ayant un personnel formé intérieurement et avoir une sûreté de leurs qualifications cela entraîne une amélioration de productivité et un meilleur rendement des produits réalisés par le personnel au sein de l'entreprise.

Autrement-dit la formation du personnel surtout sur le plan interne offre aux salariés une voie par laquelle ils pourront développer les compétences professionnelles à long terme. On doit alors comprendre que la formation interne est surtout conçue et réalisée par l'entreprise elle-même avec ses propres ressources qui peuvent être : (formateurs, locaux, contenu pédagogique), pour ses ; salariés leur permettant donc de bénéficier au maximum. C'est aussi un moyen de diffuser le savoir-faire du métier et de transmettre la culture de l'entreprise. L'enquête a montré aussi que ce type de critère formation interne est beaucoup privilégié dans les entreprises qui activent dans le domaine de fabrication aussi dans certaines entreprises à caractère de prestations de services comme l'hôtellerie, les restaurations, les cliniques etc...

La formation est aussi sollicitée selon les besoins de l'entreprise avec une fréquence de 03. Un enquêté a confirmé : « *on les forme déjà par le besoin des tâches de service et le renouvellement du matériel (nouveau ou pas)* » ; dirigeant d'une M E de prestation de service hospitalier. Ce qui prouve que l'entreprise peut avoir besoin d'un certain critère

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

de formation recherché donc dans ce cas, l'entrepreneur se doit être capable de fournir le nécessaire qu'il faudra pour répondre aux besoins de son entreprise.

Un seul enquêté a affirmé avoir fait recours à la formation externe : « *la formation est assurée par les instituts de formation car on a conclu les conventions avec des différents instituts de formation et c'est ces instituts qui forment notre personnel* » ; dirigeant d'une M E de prestation de service hospitalier (soigner les malades). C'est-à-dire que celle-ci met l'accent principalement sur lorsque l'entreprise fait appel à un prestataire de formation extérieur pour assurer la conception, la réalisation et l'organisation des postes par les salariés au sein de l'entreprise. Il faut dès à présent comprendre que c'est le prestataire de formation lui-même qui prend en charge dès lors tout d'abord la conception pédagogique et l'organisation matérielle, ainsi que l'animation, le suivi et l'évaluation des différents postes par les salariés au sein de l'entreprise.

Sans oublier deux autres cas qui affirment qu'ils ne forment pas du tout leurs personnels mais que se sont eux même qui se prennent en charge et se forment ailleurs ; a affirmé un enquêté « *On ne forme pas, chacun fait sa formation ailleurs et nous on les recrute comme ça à travers leurs savoir-faire et leurs connaissances professionnelles pour le poste* » dirigeant d'une petite entreprise de prestation de service hôtellerie. C'est-à-dire que chaque salarié suit sa formation à l'extérieur de l'entreprise pour ensuite être embauché au sein de l'entreprise.

On déduit aussi que la formation se fait en interne et en externe ensembles plus dans des moyennes entreprises de fabrication ainsi que de prestation de service et que la formation en interne uniquement se fait plus dans des moyennes entreprises de fabrication et en fin la formation se fait selon le besoin dans des moyennes entreprises de prestations de services.

On déduit dès lors que le processus de formation se fait essentiellement à travers des critères et des types de formations recherchés et très recommandés au sein de l'entreprise ce qui amène l'entrepreneur à se lancer dans cette poursuite types de formation pour ce besoin de formation et enfin essayer d'atteindre les objectifs tracés de son entreprise.

4 Les objectifs de formation recherchée au sein de l'entreprise :

Après avoir posé la question sur les objectifs recherchés derrière les formations par les entrepreneurs, certains ont beaucoup plus met l'accent sur le fait que la formation a pour objectif de mettre à jour le personnel, assurer son bien-être, et même d'améliorer les

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

performances de la personne vis-à-vis de son poste occupé au sein de l'entreprise et ces objectifs sont plus recherchés par les moyennes entreprises à caractère prestations de services comme les hôtels, les restaurants, les cliniques etc... . Un des enquêtés a mentionné que « *la formation est là pour mettre à jour le personnel et aussi pour maîtriser la nouvelle technologie et bien servir les malades* » ; dirigeant d'une M E activant dans des prestations de services hospitalier (soigner les malades).

Donc bien évidemment qu'ils (les entrepreneurs) ont montré ici que la formation est un élément très important et indispensable dans le processus de gestion de leurs entreprises, car avec une très bonne formation reçue par le personnel, la manière de gestion de leurs tâches dévient vite facile et évolutive pour eux et ils réaliseront des travaux convenablement. C'est pour dire que la formation est aussi un moyen d'apprentissage parce qu'elle peut être considérée comme une première porte pour faciliter l'apprentissage, aussi un moyen d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences qui seront utiles par le personnel leurs permettant alors d'améliorer dans leurs vies professionnelles et elle (la formation) leurs servira également dans leurs vies personnelles ainsi que sociales.

Selon plusieurs entrepreneurs, la formation améliore plus les performances des salariés et ce type d'objectif est beaucoup plus visé par des moyennes entreprises à caractère de fabrication. Un des enquêtés a mentionné que « *la formation c'est pour la maîtrise et avoir des bons compétences* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication des fruits en yaourts. C'est-à-dire elle permet à ceux-ci de bien maîtriser leurs domaines du poste et ainsi garantir l'amélioration de leurs connaissances et de leurs compétences. C'est pour dire que la formation est considérée comme une deuxième chance qui s'offre aux salariés pour améliorer le niveau acquis par sa formation initiale ce qui lui permet de grimper les échelles et motiver les salariés à se fixer davantage de nouveaux objectifs beaucoup plus ambitieux.

On déduit donc que la formation a un impact positif sur les salariés en leurs permettant d'évoluer dans leur carrière professionnelle ainsi leur permettant de bénéficier des bienfaits de la formation.

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

Tableau 11. La Répartition des tâches au sein des entreprises enquêtées

Répartition des tâches	Fréquence
Selon les exigences des postes	07
Concertation avec les salariés	04
Selon le service de l'entreprise	03
Selon les caractéristiques de la personne	03
Autres	02
TOTAL	19

On remarque que la répartition des tâches se fait d'abord à base de plusieurs critères dont le plus sollicité et recommandé dans les entreprises est selon les exigences des postes avec une fréquence de 07 et ce type de critère est beaucoup plus adopté par les PME de fabrication et aussi de prestation de service comme les restaurants, les hôpitaux, les hôtels, les cliniques etc.... L'un des enquêtés a mentionné que : « *la répartition des tâches se fait à base des fiches de poste occupées, car toutes les tâches principales et secondaires doivent être accomplies* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication des matières grasses. Aussi, on a un autre enquêté qui a déclaré que : « *la répartition des tâches se fait par l'attribution des fiches de poste qui détaille des tâches, les missions ainsi que les limites de chacun au sein de l'entreprise* » ; dirigeant d'une P E spécialisée dans la prestation de services de restauration. C'est-à-dire que les tâches sont réparties selon les postes demandés ou encore à base des conditions requises pour l'attribution du poste et beaucoup plus exigés à travers les services nécessaires de l'entreprise. Donc ces postes peuvent être très pertinents et surtout plus importants et qualifiés pour une bonne stratégie de la gestion de l'entreprise.

On voit ici que l'exigence des postes influence plus sur la répartition des tâches et que les dirigeants se focalisent sur cela pour procéder au recrutement du personnel au sein de leurs entreprises.

Ensuite, nous avons la concertation avec les salariés avec une fréquence de 04, et cette méthode est plus utilisée dans les M E à caractère de fabrication. D'où un enquêté nous a dévoilé que : « *La répartition des tâches à notre niveau se fait à base de l'encouragement de l'esprit d'équipe et sa bonne cohésion ; Mettre en place une organisation claire et cohérente et ainsi de favoriser les actions permettant d'améliorer la qualité de vie au travail* » dirigeant d'une M E industrielle de froid commercial

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

spécialisée dans la fabrication de matériel frigorifique et équipement. Cela nous montre d'ailleurs qu'à travers la concertation avec les salariés, il y a bien sûr l'entente, l'entraide, une bonne cohésion et un fort encouragement d'équipe entre les salariés dans les tâches de l'entreprise, ce qui leur permet de fonder une ambiance stable et équilibrée en exerçant les tâches de leurs postes au sein de l'entreprise mais également en améliorant leurs vies professionnelles.

La répartition des tâches se fait aussi par le service de l'entreprise avec une fréquence de 03 et cette méthode de répartition est beaucoup plus favorisée dans des PME à caractère de prestation de service comme les hôtels, les hôpitaux, les restaurants etc..., comme l'a déclaré un enquêté « *la répartition des tâches se fait par rapport aux services qui existent au sein de l'établissement et à la prise en charge du patient* » ; dirigeant d'une M E de prestation de service hospitalier (soigner les malades). Donc c'est pour dire que les services sont exercés à travers les services déjà existants au sein de l'entreprise et donc chacun des salariés doit juste s'y mettre et déployé plus d'effort pour assurer la qualité de son poste.

Il y a ensuite les caractéristiques de la personne avec une fréquence de 03 d'après ce qui a été dit par quelques enquêtés mettant l'accent sur les spécialités, les compétences, la maîtrise intellectuelle ainsi que la qualité de service du salarié au sein de l'entreprise. On remarque dès lors que les caractéristiques de la personne ont aussi une importance majeure sur la répartition des tâches en ce qui est maîtrise professionnelle du salarié mettant le point sur leur implication et leur concentration en exerçant les postes demandés et recherchés par l'entreprise et les mener à bien au sein de l'entreprise. Donc la personne doit développer des compétences techniques et comportementales qui consistent à déterminer les besoins de développement de l'entreprise afin de s'adapter plus à son poste et ainsi couvrir les critères que lui recherche l'entreprise. (SEKIOU.L .2002. P43).

Et enfin on a deux (02) enquêtés dont l'un a déclaré qu'au sein de son entreprise, qu'il y a des postes généralisés que tout le monde peut faire c'est-à-dire se sont des tâches faciles à maîtriser donc chaque salarié peut les exercer sans aucune difficulté et que ces tâches sont réparties aussi en fonction des compétences des salariés puisque chaque salarié a des compétences propres en soi.

Et l'autre enquêté a parlé dans le contexte de polyvalence dans le travail au sein de son entreprise en disant qu'il y a les salariés parmi les autres salariés qui peuvent faire toutes sortes de tâches au sein de l'entreprise.

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

On constate cependant que la répartition des tâches se fait selon les exigences des postes et aussi à travers la concertation avec les salariés beaucoup plus dans des moyennes entreprises de fabrication et aussi elle se fait selon le service de l'entreprise dans des moyennes entreprises de prestations de services donc tout dépend des critères de poste recherché par l'entreprise.

Le remplacement de l'entrepreneur en cas d'absence :

La majorité des entrepreneurs ont affirmé que c'est le gérant de l'entreprise qui les remplace directement en cas de leur absence. Ce qui prouve que les gérants d'entreprises ont une grande responsabilité à jouer au sein de l'entreprise et sont beaucoup qualifiés à travers le rôle qu'ils jouent, les efforts qu'ils fournissent et aussi de la qualité du travail qu'ils réalisent chaque jour au sein de l'entreprise. C'est-à-dire le gérant de l'entreprise a un rôle crucial et très différent de l'associé, puisque c'est lui qui dirige l'entreprise et prend la plupart des décisions organisationnelles qui concernent l'entreprise et c'est lui qui prend le relai directement une fois que le propriétaire de l'entreprise est absent. A ce titre, il représente l'entreprise, tout comme il engage sa responsabilité pour chacun de ses choix et chacune de ses actions, dans ce cas il est toujours un acteur essentiel de l'activité, ce qui explique qu'il doit particulièrement bien choisi par l'entrepreneur.

L'enquête a montré que ce sont les entrepreneurs des M E à caractère de fabrication qui sont beaucoup plus remplacé par leurs gérants de l'entreprise quand ils sont absents et cela est aussi dû à la taille de l'entreprise car dans les entreprises de grandes tailles, les entrepreneurs se font toujours remplacer et aider par leurs gérants puisque la gestion de l'entreprise devient plus en plus difficile pour eux.

Certains entrepreneurs ont aussi avoué que ce sont leurs proches qui maîtrisent le travail qui les remplacent quand ils s'absentent. Ce qui veut dire que les proches aussi peuvent être des personnes de confiance pour les entrepreneurs à travers la gestion de l'entreprise.

Pendant que d'autres entrepreneurs quant à eux délègue leurs responsabilités à l'ancienneté quand ils sont absents c'est-à-dire à des personnes qui sont plus anciennes au sein de entreprises et le critère d'ancienneté est plus utilisé surtout dans des M E de fabrication. C'est pour dire que ces entrepreneurs font une entière confiance aux personnes ayant beaucoup duré dans l'entreprise, qui ont plus d'expérience professionnelles par rapport aux autres salariés, car elles ont plus vécu au sein de l'entreprise et donc elles maîtrisent chaque domaine particulier ce qui fait qu'elles ont

CHAPITRE 06 : LE PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA REGION DE BEJAIA

un avantage capital sur les autres à être choisi par l'entrepreneur une fois que celui-ci est absent.

On note que des entrepreneurs laissent leur place aux responsables des tâches, parfois aux directeurs généraux ou aux sous-directeurs en cas d'absence pour que ces derniers puissent assurer la bonne technique de gestion.

Certains dirigeants quant à eux préfèrent céder leur place à leurs collaborateurs quand il y a certaines tâches que ceux-ci peuvent accomplir avec facilité et qu'ils peuvent prendre l'initiative et le relai de bien gérer l'entreprise avant le retour de l'entrepreneur.

Certains entrepreneurs procèdent aussi par la grille polyvalence pour être remplacés quand ils sont absents et ce type de critère est plus utilisé dans des M E de fabrication. Un des enquêtés nous a confirmé cela en disant « *en cas de remplacement, notre méthode c'est la grille polyvalence, on évalue les compétences de chaque employé et après l'évaluation, on désigne à travers cette évaluation un candidat pour me remplacer quand je suis absent* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication des cycles et de motocycles. C'est-à-dire la grille polyvalence est une méthode appliquée juste une fois par an pour permettre à l'entrepreneur d'évaluer les compétences de chaque salarié de son entreprise pour pouvoir découvrir leurs performances et leurs efficacités dans le travail ;

On en déduit alors que les entrepreneurs ont tendance à désigner leur remplaçant à qui ils ont plus confiance pour gérer l'entreprise en cas d'absence et cela de différentes manières à savoir : les gérants, les directeurs généraux et les sous-directeurs, les personnes anciennes parfois, et même d'autre fois par une grille polyvalence.

Conclusion du chapitre :

On peut dire que l'anticipation des besoins de l'entreprise en termes de métiers et d'indentification des compétences clés du personnel pour une bonne affectation au sein de l'entreprise demeurent un exercice continu pour l'entrepreneur. Celui-ci disposant des compétences et qualifications en bonne technique de gestion de son personnel à travers leurs qualités de services ainsi que de l'entreprise même et aussi soucieux non seulement du développement de ses activités mais également de la performance et la durabilité de son entreprise, mène cependant une politique de gestion du personnel afin de les fidéliser tout en éveillant en eux cette envie de se donner pour la cause de l'entreprise.

**Chapitre 07 : Le rôle de l'entrepreneur dans la gestion
des affaires externes des PME**

Préambule :

Dans ce chapitre, nous allons tenter d'évoquer les thèmes relatifs au rôle des entrepreneurs dans leur prise en charge de la gestion des affaires externes des PME à travers les éléments comme (l'achat des matériaux en cas de panne, les problèmes organisationnels, les problèmes avec la banque, les impôts, les assurances, les administrations etc...) et cela, en fonction de leur collaboration avec leurs partenaires principaux et également le rôle de leurs proches dans la gestion de l'entreprise ainsi que la mise en œuvre des fonctions principales du dirigeant de PME et les obstacles que ceux-ci rencontrent pendant la gestion de leurs entreprises.

1 Les principaux partenaires des entreprises des entrepreneurs enquêtés :

Dans cette partie, nous tenterons d'exposer les différentes réponses données par nos entrepreneurs sur la question : qui sont les principaux partenaires de leur entreprise ?

CHAPITRE 07 : LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA GESTION DES AFFAIRES EXTERNES DES PME

Tableau 12. Les différentes catégories des entreprises enquêtées et leurs principaux partenaires

Entreprises de fabrication	Entreprises de vente	Entreprises de prestation de service
-Partenaires locaux (les sous-traitants qui nous fabriquent des pièces pour l'intégration) ; Partenaires financiers (assurances, banques).	Les fabricants, les importateurs, les grossistes, les livreurs, les fournisseurs, marques des autres sociétés...	Les laboratoires, la pharmacie centrale
-Fournisseurs	Les fournisseurs	Des actionnaires
-Fournisseurs et clients	Les fournisseurs et livreurs	Clients et fournisseurs
-Fournisseurs, clients, banques et transitaires	Les clients	Clients, fournisseurs et des entreprises, banques
-Fournisseurs et clients		Partenaires étatiques et clients
-Assurances, banques et impôts		
-Fournisseurs et prestations de services		
Fournisseurs, assurances, impôts, banques, clients, douanes, direction d'énergie et d'environnement		

L'analyse des entretiens nous a amené à faire une distinction entre trois (03) catégories d'entreprises qui sont les suivantes : les entreprises de Fabrication, les entreprises de Ventes et les entreprises de Prestation de services.

CHAPITRE 07 : LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA GESTION DES AFFAIRES EXTERNES DES PME

Partant de cette distinction d'entreprises, nous remarquons également qu'elles ont toutes chacune des principaux partenaires propres à elles qui les aident à leur développement et épanouissement et elles coopèrent avec elles pour les apporter le nécessaire qu'il faut en les soutenant généralement avec du matériel ou du service, et cela, en matière de transport, d'assurances, d'équipements appropriés ou encore de fournitures. Les partenaires de l'entreprise sont là très généralement pour augmenter les chiffres d'affaires de l'entreprise. Ce qui fait que le rapprochement entre ces deux structures (entreprise et partenaire) est bénéfique pour leur position sur un marché donné. De plus, les partenaires de l'entreprise diminuent aussi certains coûts du fonctionnement de l'entreprise.

C'est pour dire qu'une entreprise qui a un partenaire à ses côtés peut bénéficier en partie sur les contrats et l'aide est réciproque envers son partenaire. Tout en sachant que cela peut ainsi aboutir sur divers plans à savoir : technique, financier, etc... donc dans certaines situations, l'entreprise peut compter sur son partenaire en cas de difficulté. On retient dès lors que les partenaires sont importants pour l'entreprise car ils contribuent à l'accroissement du chiffre d'affaires tout en leurs aidant à augmenter leurs bénéfices et à diminuer leurs charges.

Nous remarquons aussi à travers nos entreprises enquêtées qu'elles ont à peu près toutes les mêmes partenaires mais dans des différentes circonstances. On peut ainsi citer quelques éléments qu'elles ont en commun comme partenaires qui sont (les fournisseurs, les clients, les assurances, les banques). Dans les lignes qui suivent, nous tenterons d'élucider le comment ? et le pourquoi ? de ces différents partenariats et les avantages que ces partenaires procurent à ces entreprises.

D'après nos observations, nous avons constaté l'existence d'un lien étroit entre ces trois (03) catégories d'entreprises d'où la relation est vis-versa c'est-à-dire l'entreprise de fabrication ou de production est d'abord cliente puisqu'elle achète les matières premières pour ensuite les transformer en produit dérivé qu'elle fournit par la suite sur le marché (ici, elle devient fournisseur) et donc, les entreprises de ventes quant à elles maintenant deviennent des clientes pour celles-ci (entreprise de fabrication ou de production). Ce qui veut dire que tantôt elles sont clientes, tantôt elles sont fournisseurs l'une comme l'autre.

Par ailleurs, les entreprises de prestation de service concernent un large choix d'activité qui est (le secteur de l'industrie, du commercial...) comme dans notre cas, nous pouvons clairement affirmer que les entreprises de prestation de service peuvent devenir de fiables partenaires ou collaborateurs pour mener à bien son activité. C'est pour dire qu'elles peuvent fournir des solutions et même apporter leur soutien aux entreprises qui

CHAPITRE 07 : LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA GESTION DES AFFAIRES EXTERNES DES PME

font appel aux collaborations ou au partenariat des entreprises de prestation de service et cela, que ce soit en stratégie ou en technologie. Donc cela peut avoir un lien direct avec la production et l'accompagnement pour mener efficacement les collaborations sans conflit d'intérêt.

Quant aux entreprises de fabrication, elles ont des besoins qui sont assurés par les entreprises de prestations de services. Elles aident au bon fonctionnement de l'entreprise avec efficacité et efficience en gérant les activités ou les tâches importantes qui ne sont pas liées directement à la production. Ces prestations de services peuvent être des (restaurants, transports, nettoyages etc...). De ce fait, en tant qu'entreprise de fabrication ou de production, elle peut faire donc appel à une entreprise de nettoyage par exemple pour la propreté et l'hygiène de son service alors (ici l'entreprise de fabrication est consommateur de service et donc un client pour l'autre entreprise).

A la lumière de nos remarques, nous constatons après énumération de quelques avantages que ces dernières s'apportent, nous pouvons ajouter qu'elles n'agissent pas vainement mais bien sûr tout en veillant sur leurs propres intérêts et les intérêts en communs.

Partant de tous ce que nous venons d'exprimer ci-dessus, essentiellement les liens qu'entretiennent nos différentes catégories d'entreprises enquêtées et en mettant pratiquement l'accent sur l'importance du partenariat et son apport comme avantage à ces différentes entreprises et vis-versa, il est apparu que la majorité de nos entreprises enquêtées même avec leurs catégories différentes qu'elle soit de fabrication, de vente ou même prestation de service, entretiennent relativement les mêmes partenaires principaux qu'on cite : les fournisseurs, les clients, les assurances, les banques ; Ceci a été confirmé par un des enquêtés : « *on a les fournisseurs de matières premières de l'entreprise et aussi les banques ensuite on fabrique et on vent pour les clients* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication de matériel frigorifique et d'équipements. C'est-à-dire les partenaires cités ci-dessus sont répétés chez toutes les entreprises enquêtées surtout les moyennes entreprises de fabrication. Un autre enquêté a dit : « *comme partenaire, on a nos fournisseurs, et nos clients pour nous aider à avancer dans nos activités* » ; dirigeant d'une moyenne entreprise de prestation de service et d'hôtellerie, créée depuis mars 2013.

Donc on voit que toutes nos entreprises enquêtées même avec leurs types et tailles différentes ont pratiquement presque les mêmes partenaires principaux mais chacune suit ses objectifs fixés avec ses partenaires mais aussi en fonction des activités de l'entreprise.

2 Le rôle de l'entrepreneur dans la prise en charge des affaires externes de l'entreprise :

Nous voulons dire par les affaires externes par exemple : l'achat des matériaux en cas de panne, problèmes organisationnels, les problèmes avec les impôts, les assurances, la banque, les administrations etc.

Après avoir mené notre enquête précisément sur la manière dont les entrepreneurs prennent en charge les affaires externes de leurs entreprises, il est apparu que ceux-ci ont des responsabilités à assumer en jouant leurs rôles de façon appropriée en adoptant chacun leurs propres stratégies pour la gestion des affaires externes de leurs entreprises principalement sur les achats de matériaux de l'entreprise en cas de panne, les problèmes organisationnels, les problèmes avec les impôts, les assurances, la banque, les administrations etc...

Cependant, on note que chaque entrepreneur gère différemment ses problèmes concernant les affaires externes de leurs entreprises. Donc, on peut mettre l'accent sur le fait que certains entrepreneurs font appel à leurs gérants de l'entreprise pour régler les problèmes concernant les affaires externes, chez d'autres quant à eux, c'est eux-mêmes c'est-à-dire c'est l'entrepreneur lui-même qui gère les problèmes, tantôt dans plusieurs entreprises, on constate que chacun assume son poste c'est-à-dire chaque chef de service assure son poste en assumant ces responsabilités si un problème survient, pendant que dans d'autres entreprises les problèmes sur les affaires externes sont géré à travers l'établissement d'un organigramme de l'entreprise c'est-à-dire l'entreprise fixe un planning pour gérer ces problèmes et avoir des solutions efficaces appropriées et enfin dans d'autres entreprises, l'entrepreneur lance un appel aux services adéquats comme (le service comptable, service financier, service des affaires extérieurs etc...) afin de régler à l'amiable les problèmes et les affaires externes de leurs entreprises.

Partant de cette explication, les entrepreneurs qui font appel à leurs gérants de l'entreprise pour prendre en charge les problèmes sur la gestion externe de l'entreprise ont remarquablement une entière confiance à ceux-ci d'après nos remarques, Un des enquêtés a confirmé cette idée en disant que : « *pour le moment c'est le gérant de l'entreprise qui a la main dans tous ce qui est gestion externe à l'entreprise* » ; dirigeant d'une P E de prestation de services de restauration. Ce qui veut dire que les gérants aussi dans ce cas réalisent des tâches et missions remarquables et assument leurs postes de façon fiable, assurent aussi tout ce qu'ils ont à effectuer comme services d'où la manifestation de leurs importances au sein de l'entreprise.

CHAPITRE 07 : LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA GESTION DES AFFAIRES EXTERNES DES PME

Donc, le gérant est considéré ici comme quelqu'un de très compétent dans son domaine et qui a des techniques appropriées qu'il maîtrise pour procéder à l'évaluation de ses tâches à faire au sein de l'entreprise ce qui fait que l'entrepreneur lui accorde sa confiance et lui prête la gestion des affaires externes de l'entreprise pour qu'il puisse la mener à bien et cela, jusqu'au bout.

Ce sont dans des P E de prestations de services que les gérants participent beaucoup plus à la gestion de l'entreprise en aidant les entrepreneurs à mieux gérer les activités de l'entreprise.

Dans certaines entreprises, ce sont les entrepreneurs eux-mêmes qui gèrent les affaires externes de l'entreprise, notamment dans les P E de fabrication mais aussi de prestations de service. En effet, l'entrepreneur préfère gérer lui-même les affaires externes de son entreprise. Un des enquêtés a confirmé : « *mon rôle est très claire car c'est moi-même qui prend en charge le lourd fardeau de tout ce qui est problèmes concernant la gestion externe de l'entreprise en trouvant des solutions et à mieux m'organiser à bien gérer les problèmes* » ; dirigeant d'une P E spécialisée dans la fabrication de palettes en bois.

Un autre enquêté a affirmé aussi que « *c'est moi-même qui assure la gestion de tous les problèmes des affaires externes de l'entreprise en prenant des décisions finales après avoir consulté des experts de chaque domaine de cas de problème et je valide la procédure de décision soulevé par l'administration et favorisé par le conseil si je ne vois pas d'anomalie* » ; dirigeant d'une moyenne entreprise de prestation de service d'hôtellerie. En effet, l'entrepreneur en assurant tous ceci a donc une lourde responsabilité et devient alors le pilier central de l'entreprise car tous les problèmes reposent sur lui donc il doit être en mesure d'y faire face et être très stratège pour adopter les techniques nécessaires afin de réussir à gérer les problèmes sur les affaires externes de son entreprise.

Nous constatons aussi que dans certaines entreprises c'est chaque chef de service qui assume son poste en assurant son rôle à jouer en cas de problème sur la gestion d'une affaire lui concernant et ce critère est beaucoup plus fréquent dans des M E de fabrication. Un des enquêtés a confirmé ça en disant « *chez nous, chacun assume son poste et moi je n'ai aucun rôle à jouer dans ça, car personne ne se mêle dans des tâches des uns et des autres au sein de l'entreprise* » ; dirigeant d'une M E de fabrication des produits d'entretien et des détergents.

Pendant que dans d'autres entreprises, chaque situation concernant la gestion des affaires externes de l'entreprise est gérée par le concerné du poste c'est-à-dire la personne qui occupe ce poste au sein de l'entreprise. Et ainsi un enquêté a dit « *la prise en charge dépend du genre de situation car chaque situation est gérée par celui qui*

CHAPITRE 07 : LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA GESTION DES AFFAIRES EXTERNES DES PME

occupe ce poste comme par exemple : les problèmes avec la banque sont gérés par le comptable, les problèmes organisationnels sont gérés par le DRH, ainsi de suite c'est-à-dire chacun assume ses responsabilités à travers les problèmes des situations présentées » ; dirigeant d'une P E de prestation de service d'hôtellerie. C'est-à-dire chacun assume son poste occupé avec efficacité et donc dans ces situations, si un problème surgit alors c'est lui (le chef de service) le premier concerné et il se doit d'être actif en gérant ce problème convenablement.

Dans d'autres entreprises, les problèmes sur la gestion des affaires externes de l'entreprise sont gérés selon le planning fixé de l'entreprise et cela est appliqué beaucoup plus dans des PME de fabrication. Un des enquêtés a confirmé cela en disant que : *« pour prendre en charge les problèmes, on établit un planning concernant ce problème et on se sert de ces plannings pour mener à bien les postes et la gestion organisationnelle de l'entreprise »* ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication de cycles et de motocycles. C'est-à-dire l'entreprise établit un planning pour pouvoir faire face aux problèmes et de ce fait essayer de trouver des solutions adéquates pour les gérer la plus bonnement possible.

C'est pour dire que c'est à travers l'aide de l'organigramme que l'entreprise arrive à s'en sortir dans ces problèmes et se retrouve à tenir tête à la gestion des affaires externes la concernant.

L'accent est mis aussi principalement sur le fait que dans plusieurs entreprises, ce sont les services appropriés qui sont misent en évidence à travers leurs rôles à jouer dans les problèmes des affaires externes de l'entreprise. Comme l'a déclaré un des enquêtés qui dit *« on a un chargé des affaires extérieures qui règle des obstacles et des problèmes et un autre qui se charge des moyens généraux comme : l'achat des matériaux en cas de panne, problèmes organisationnels, problèmes avec les impôts, la banque, les assurances, les administrations etc... »* dirigeant d'une M E de prestation de service d'hospitalier (soigner les malades).

Comme par exemple, quand on prend les problèmes de gestion de la banque de certaines entreprises, envoie le courrier directement au le service comptable ou financier qui est appelé à régler cela, ensuite en ce qui concerne les problèmes organisationnels ou les problèmes avec les impôts, assurances, administrations etc... sont aussi gérés à leurs tours par les services RH par exemple ou le service extérieur etc... mais tout en sachant que dans d'autres entreprises ça peut être le cas comme ça peut ne pas être le cas aussi, mais on doit retenir que dans chaque entreprise, c'est le service adéquat qui est désigné pour régler les problèmes lui concernant sur la gestion des affaires externes de l'entreprise.

On en déduit alors que les entrepreneurs ont tendance à faire face aux problèmes de la gestion des affaires externes de leurs entreprises et donc ils se doivent appliquer les moyens adéquats pour y faire face et donc chercher à avoir des solutions appropriées pour cela, afin d'entamer une bonne gestion recherchée pour ces problèmes.

3 Le rôle des proches dans la prise en charge des situations difficiles au sein de l'entreprise :

Nos enquêtes nous ont permis de nous éclairer sur la question à savoir si en cas de situations difficiles, si les entreprises font appel ou pas à des (proches, amis ou autres personnes) pour les aider à débloquer certaines situations difficiles, et il est apparu que quelques-unes en nombre de (08) de nos entreprises enquêtés font appel à certaines personnes de l'extérieur (des personnes qui travaillent pas au sein de l'entreprise) pour les aider en cas de situation difficile par contre les 11 entreprises restantes affirment qu'elles ne font pas appel aux personnes l'extérieur pour les aider au déblocage de leurs situations difficiles.

Certains entrepreneurs cherchent de l'aide auprès de leurs familles quand ils sont en situations difficiles. Un des enquêtés a confirmé cela en disant « *Oui ! comme tout le monde, j'appelle ma famille pour me venir en aide quand je suis en difficulté* » ; dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication des produits d'entretien. Ajoutant que celui-ci a dit aussi : « *qu'il n'y a pas de contrepartie puisque l'aide vient de la famille donc cela est tout à fait normal* ». Ce qui veut dire que la famille représente beaucoup aux yeux d'un entrepreneur et sur laquelle il peut compter aussi quand il se retrouve dans une situation difficile.

On voit dans ce cas que la famille peut être une source de réconfort crucial lors des moments difficiles que traverse l'entrepreneur, car la famille offre intégralement tout son soutien émotionnel, ses conseils ainsi que son aide à l'entrepreneur en lui remontant le moral, et en lui apportant et proposant des solutions aux moments critiques afin qu'il puisse être en mesure de régler ces situations difficiles, et par la suite d'assurer la garantie de l'avancement des activités de son entreprise. La famille peut aussi lui prêter main forte et d'être à l'écoute pour lui en lui fournissant le nécessaire pour l'encourager et être un appui pour lui à surmonter les défis de son entreprise. Elle peut l'aider à alléger ses fardeaux de travail en prenant en charge certaines responsabilités familiales tout en lui permettant de se concentrer uniquement que sur son entreprise.

L'enquête a montré que ce sont les entrepreneurs des M E de fabrication qui font beaucoup plus appel à leur membre de la famille car l'entreprise étant de grande taille,

CHAPITRE 07 : LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA GESTION DES AFFAIRES EXTERNES DES PME

les entrepreneurs ont souvent des difficultés rencontrées donc ils décident dans ce cas d'appeler un membre de la famille pour les aider.

Ensuite certains entrepreneurs ont affirmé qu'ils font appel à leurs amis quand ils sont dans des situations difficiles et ce critère est plus fréquent chez les entrepreneurs des entreprises de petite taille à caractère de prestation de service comme les hôtels, les restaurants, etc.... Un enquêté a confirmé cela : « *Oui ! je fais appel à un ami à moi qui a plus d'expérience que moi et qui est passé par ce genre de situation donc pour me donner un coup de main et une idée sur le problème* » dirigeant d'une P E de prestation de service d'hôtellerie et a dit « *qu'il n'y a pas de contrepartie puisque c'est juste un service amical* ». C'est pour montrer à quel point un ami peut représenter dans la vie de quelqu'un surtout étant un entrepreneur, car les amis peuvent fournir les perspectives différentes et aider alors à élargir les horizons de l'entrepreneur en partageant avec lui, leurs expériences et leurs idées. Et ils peuvent aussi être une source d'inspiration et motivation pour l'entrepreneur à travers les liens ou les relations qu'ils tissent qui n'est d'autre chose que la relation amicale.

Un autre enquêté a mis l'accent sur l'aide d'un ami et à la fois concurrent à lui en disant « *ça dépend des situations difficiles mais il y a toujours des appels vers des amis à travers le travail (la carrière) et la contribution est que : parfois ce sont aussi des concurrents en parallèle mais malgré la concurrence, du côté professionnel ils restent intacts et amical donc m'aide à débloquer des situations difficiles* » dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication des cycles et de motocycles. Et les contreparties « *c'est que c'est juste l'entraide en retour (car il m'aide quand j'en ai besoin et quand c'est le cas pour lui aussi moi aussi je l'aide en retour)* ». C'est-à-dire que malgré la concurrence il y a qu'à même l'entraide, la solidarité car chacun essaye de développer les activités de son entreprise mais pas de ruiner son concurrent ou lui faire du mal.

Certains entrepreneurs ont déclaré qu'ils ne font appel à personne quand ils sont dans des situations difficiles. Comme l'a confirmé l'un de nos enquêtés en disant « *Non ! pour le moment, on n'a pas eu de situation difficile au niveau de l'entreprise et la gestion de l'entreprise se passe plutôt bien et tout va pour le mieux pour l'entreprise* » dirigeant d'une moyenne entreprise spécialisée dans la fabrication de matériels frigorifique et équipement. Et un autre a déclaré aussi en ce sens que « *on ne fait pas appel pour des raisons de confidentialités pour tous ce qui est dans l'entreprise reste donc dans l'entreprise* » dirigeant d'une moyenne entreprise de prestation de service d'hôtellerie. Ils ont cependant avancé des arguments comme quoi leurs entreprises ne présentent aucune anomalie et que tout marche dans les normes au sein de leurs entreprises pendant que d'autres ont dit qu'ils ne le font pas parce que c'est interdit et pour d'autres c'est pour des raisons confidentielles. On peut donc dire ici que le fait que l'entrepreneur ne

fait pas appel à un proche pour avoir de l'aide, cela provient de son choix personnel et qu'il peut lui-même développer des techniques adéquates pour contrer des problèmes et avoir des solutions essentielles pour gérer ses situations difficiles.

On peut donc déduire que certains entrepreneurs ont tendance à privilégier l'aide des proches quand ils se retrouvent dans des situations difficiles pour que ceux-ci lui apportent le mieux qu'ils peuvent afin qu'il puisse surmonter ses difficultés mais par contre d'autres entrepreneurs quant à eux préfèrent ne pas faire appel à aucun proche et souhaitent régler eux-mêmes leurs problèmes à travers leurs propres stratégies d'y faire.

4 Les principales fonctions d'un dirigeant de PME selon les entrepreneurs enquêtés

Selon les réponses collectées auprès de nos enquêtés, nous avons compris que selon eux, les dirigeants des PME sont d'une importance cruciale voir inestimable pour le développement économique, social et culturel de son entreprise. Partant de cette explication, le rôle le plus approprié est la qualité que possède ce dernier.

De ce fait, on peut clairement observer que pour devenir un bon dirigeant de PME, il faut posséder une bonne base intellectuelle et toutes les qualités personnelles adéquat au service demandé. Un des enquêtés nous a dit « *un dirigeant doit avoir une bonne stratégie pour une gestion d'entreprise et aussi être un bon leader et un bon gérant* » dirigeant d'une P E spécialisée dans la vente des articles scolaires. Un dirigeant doit avoir un certain critère de qualité essentiel comme être un bon gestionnaire en faisant l'équilibre entre la gestion du personnel et la gestion de son entreprise, il doit être la pièce maitresse tout en commandant et en prenant des décisions au sein de son entreprise. C'est-à-dire qu'il doit être quelqu'un qui a la tête sur les épaules et qui se porte garant pour encaisser tout ce qui tombe sur l'entreprise et être à mesure d'agir avec rapidité.

Un dirigeant de PME doit aussi être multitâches. Comme l'a confirmé un de nos enquêtés « *il doit contrôler la gestion de l'entreprise, il motive le personnel au sein de son entreprise, il ne fait pas aussi de retard pour le paiement de ses salariés et enfin il encourage tout le monde pour l'amélioration de la qualité de travail et pour l'augmentation de la productivité* » dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication de matériel frigorifique. C'est-à-dire il doit maîtriser plusieurs métiers à la fois, et avoir beaucoup de connaissances sur quelques éléments essentiels comme la finance, la comptabilité et les domaines de la GRH tout en essayant de grandir en gérant bien son entreprise et cela, en contrôlant chaque geste au sein de l'entreprise et aussi en motivant le personnel et en assurant le bon fonctionnement de son entreprise. C'est pour dire que

CHAPITRE 07 : LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA GESTION DES AFFAIRES EXTERNES DES PME

le dirigeant doit prendre en considération tout ce qui se passe au sein de l'entreprise et d'essayer le maximum possible d'encourager et de motiver tout le monde afin que celui-ci puisse réaliser un meilleur travail et ainsi augmenter la productivité de l'entreprise.

Le dirigeant doit adopter une politique efficace tout en éveille en lui un bon esprit pour diriger rigoureusement son entreprise à travers des techniques innovantes afin d'être toujours performant dans la gestion de son entreprise. Il se doit d'être visionnaire et anticipateur en ayant en lui, une expérience professionnelle recherchée, le savoir-faire et les compétences adéquates de gestion d'entreprise et dans ce cas, il doit rester sérieux pour pouvoir assurer la coordination des relations internes et même externes, garantir la bonne marche de l'entreprise et ainsi atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.

Le dirigeant doit être souvent stricte quand il organise tous les aspects de la vie et les activités de la structure et doit aussi respecter la responsabilité sociale et environnementale et ainsi veiller à aimer et à garantir la qualité des produits de son entreprise. D'après ce qui a été dit par un enquêté « *il faut que la personne ait une connaissance plus du côté finance, RH, et surtout côté commercial. Et de garantir la qualité, il doit surtout aimer la qualité des produits* » dirigeant d'une moyenne entreprise spécialisée dans la fabrication de cycles et de motocycles à sa tête un gérant âgé de 46 ans.

On déduit alors que pour être un bon dirigeant de PME, il faut d'abord avoir plusieurs fonctions principales à la fois en ayant une certaine qualité personnelle sur la vie professionnelle agissant sur la bonne stratégie de gestion de l'entreprise et ainsi veiller au développement et à la pérennité de son entreprise.

5 Le profil idéal pour être un dirigeant de PME selon les entrepreneurs enquêtés :

Selon nos entrepreneurs, pour être un excellent dirigeant de PME il faut alors avoir un profil idéal remarquable afin de réussir toutes les tâches importantes de dirigeant et de réaliser exactement le rôle que doit jouer un bon gérant d'entreprise et que celui puisse bien mener cette gestion de l'entreprise et prioriser le développement et la performance de cette entreprise.

Pour certains entrepreneurs, le dirigeant doit avoir tout d'abord le minimum important qui est l'instruction. Un des enquêtés a confirmé ça en disant « *il doit avoir le niveau d'instruction et le profil ou la spécialité qui est lié à l'activité, à l'expérience, à la détermination, la persévérance, suivre son objectif et avoir l'amour du métier pour l'exercer* » dirigeant d'une M E de prestation de service hospitalier (soigner les

CHAPITRE 07 : LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA GESTION DES AFFAIRES EXTERNES DES PME

malades). C'est-à-dire avoir un niveau d'instruction adéquat pour mettre en jeu son niveau intellectuel en ayant le profil idéal et la spécialité liée aux activités de l'entreprise, il doit aussi avoir de l'expérience clé ainsi que la détermination infinie, la persévérance dans ses tâches à faire en suivant parfaitement son objectif fixé depuis le départ, mais aussi, il doit avoir l'amour du métier pour pouvoir l'exercer car qu'il qui n'aime pas ce qu'il fait ne peut donc le faire parfaitement. C'est pour dire que dans cette expression, l'accent est mis sur le niveau intellectuel du dirigeant et certaines qualités propres en lui qu'il doit mettre en marche pour pouvoir être un bon dirigeant de PME.

D'autres entrepreneurs disent que le dirigeant doit être intelligent et même professionnel en matière de gestion d'entreprise et appliquer le nécessaire qu'il faut pour le bon fonctionnement de l'entreprise. L'accent est mis ici sur l'importance d'être intelligent sur les pratiques de gestion d'entreprise. Il doit être aussi correcte, ferme et travaille selon les règlements établis par l'entreprise et qui, en cas de problèmes il doit être en mesure d'être actif en prenant des décisions rapides et efficaces afin de régler ce problème le plus rapidement possible.

Le dirigeant c'est une personne innovante qui cherche à toujours faire avancer l'entreprise en trouvant des moyens efficaces et appropriés dans les moments qu'il faut et de s'adapter aux choses nouvelles que l'entreprise met en évidence c'est-à-dire qu'il doit avoir un esprit innovant et créatif pour être en harmonie avec les nouvelles démarches de l'entreprise, donc il se doit d'être responsable en terme décisionnelle au sein de l'entreprise.

En outre, le dirigeant doit passer par tous les chemins en assurant déjà les postes en termes de quelques éléments essentiels misent à l'épreuve auprès de lui et qui sont entre autres : poste en termes de fiscalité, de comptabilité, de gestion commercial, administratif, de finance et aussi de maîtrise certains responsabilités pour mieux gérer l'entreprise. Un des enquêtés a confirmé cela en disant « *un dirigeant doit passer par tous les chemins, c'est quelqu'un qui a déjà assuré des postes en termes de fiscalité, de comptabilité, de gestion administrative, de finance et maîtrise certains postes de responsabilité pour mieux gérer l'entreprise. Un responsable, en terme décisionnelle etc...* » dirigeant d'une M E spécialisée dans la fabrication de matières grasses. C'est-à-dire le dirigeant doit jouer son rôle un peu partout à travers tous les postes qui se présentent à lui et se doit être capable d'assumer des responsabilités au sein de l'entreprise.

On en déduit cependant qu'un dirigeant doit avoir un profil idéal qui est capital pour la gestion d'une entreprise et donc pour se faire, il doit acquérir un certain bagage intellectuel tout d'abord, et ensuite développer ses propres compétences

professionnelles en devenant innovant et polyvalent dans les tâches de l'entreprise pour pouvoir être à mesure de bien gérer l'entreprise et être quelqu'un qu'il faut à la place qu'il faut.

6 Les obstacles rencontrés par les entrepreneurs dans la gestion leurs entreprises et leurs propositions :

En ce qui concerne la question sur les obstacles que les entrepreneurs enquêtés rencontrent quand ils gèrent leurs entreprises, nous nous sommes cependant fixés sur l'idée que plusieurs entrepreneurs font face à des obstacles quotidiennement pendant la gestion de leurs entreprises mais par contre d'autres nous ont affirmé que ce n'est pas le cas chez eux puisqu'eux, ils ne rencontrent pas du tout d'obstacles quand ils gèrent leurs entreprises et que tout marche bien au sein de l'entreprise.

Certains entrepreneurs ont déclaré qu'ils rencontrent beaucoup d'obstacles quotidiennement quand ils pratiquent leurs tâches au sein de l'entreprise, notamment les obstacles liés à l'opérationnel. Un des enquêtés a confirmé : *« mes obstacles sont liés à la gestion opérationnelle, car pour un chef d'entreprise, l'obstacle est vraiment l'opérationnel car il est trop sollicité déjà, et quand il est sollicité, il n'a pas le temps de s'orienter vers la vision stratégique, une division à développer l'entreprise »* âgé de 50 ans à la tête d'une moyenne entreprise spécialisée dans la fabrication des cycles et de motocycles. C'est-à-dire que ces obstacles sont liés directement à la gestion de l'opération, c'est le fait que l'entrepreneur lui-même est trop sollicité et consulté, ce qui fait qu'il n'a pas trop de temps de bien s'orienter vers ces visions stratégiques qu'il vise donc qui a plus de pression à développer son entreprise. C'est pour dire que l'entrepreneur, à force qu'il est trop sollicité devient alors trop chargé et est confronté à des difficultés à travers des pressions de l'entreprise qui affaiblit donc ses forces à bien gérer l'entreprise comme il le veut.

Toujours la même idée est soutenue par un autre entrepreneur qui nous a affirmé qu'il rencontre beaucoup de difficulté qui sont liés aux différents éléments de gestion de l'entreprise et qu'il souhaite aller vers la souplesse de différentes démarches en déployant ses propres moyens afin de ne pas être gêné quand il veut mener ses services à bien surtout efficacement. Il a affirmé cependant que *« en tant que dirigeant, nous avons beaucoup de difficultés qui sont liés aux banques, aux impôts etc...on souhaite aller vers la numérisation et plus efficacement chercher les indicateurs de performances des pays développés »* âgé de 38 ans à la tête d'une petite entreprise spécialisée dans la fabrication des palettes en bois. Et donc sa proposition face à cet obstacle est que *« c'est*

CHAPITRE 07 : LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA GESTION DES AFFAIRES EXTERNES DES PME

d'aller sur la numérisation et devenir un pays où on peut s'asseoir et faire tout à notre place sans se déplacer ».

Les obstacles chez d'autres entrepreneurs peuvent être liés aussi à des situations délicates comme la gestion du pointage (la ponctualité). Un des enquêtés a confirmé cela en disant « *comme tout poste, il existe des situations délicates comme la gestion du pointage (la ponctualité), le manque de conscience chez quelques salariés, des démotivations et la motivation chez d'autres* » âgé de 33 ans à la tête d'une moyenne entreprise spécialisée dans la fabrication des produits d'entretiens et de détergents. Et sa proposition face à cet obstacle est que « *c'est de créer un climat favorable, instaurer la culture de discipline, un traitement égal pour tous les salariés et essayer au maximum d'être une source de motivation et d'inspiration* ». C'est-à-dire que souvent il y a le manque de conscience chez quelques salariés le fait que ceux-ci ne sont pas performants intellectuellement ou qu'ils ont un manque de capacité à développer leurs réflexions à travers leurs tâches au sein de l'entreprise, souvent il y a la démotivation de quelques salariés c'est-à-dire des salariés qui ont eu un manque de confiance en eux ou qui sont confrontés à être découragé à travers leurs tâches au sein de l'entreprise.

Cependant, les entrepreneurs peuvent être confronté à toutes sortes obstacles au sein de leurs entreprises et pour être à mesure d'affronter ces obstacles, il doit être capable d'appliquer la bonne technique adéquate pour les contrer et savoir mieux les éviter mais au cas où ils se présentent qu'à même il serait mieux pour lui de les maîtriser et les gérer et ensuite continuer d'avancer.

Sans oublier aussi qu'il y a plusieurs entrepreneurs qui ont affirmé quant à leur tour, qu'ils ne rencontrent aucun obstacle en gérant leurs entreprises et cela est dû au fait qu'il n'y a aucune situation difficile auxquelles ils peuvent faire face et que tout va bien pour eux et même à travers leurs gestions d'entreprises. Donc pour eux ils font juste appel à leurs stratégies de bonne gestion quand un problème intervient et donc sont actifs pour trouver des solutions efficaces pour contourner ces obstacles et ainsi avancement à leurs rythmes dans la gestion de leurs entreprises.

On en déduit alors que les entrepreneurs ont tendances à être confronter aux obstacles durant la gestion de leurs entreprises et qu'ils font face à ces situations en faisant appel à leurs propres moyens qu'ils déploient pour contrer ces obstacles en trouvant des solutions efficaces et appropriées afin d'affronter et avancer avec leurs gestions. Donc leurs propositions souhaitées viennent complété de ce fait les obstacles qu'ils rencontrent en espérant que celles-ci (les propositions) puissent être réalisées comme ils le souhaitaient.

Conclusion de chapitre _:

En somme, nous pouvons dire que nos entrepreneurs enquêtés entretiennent des relations étroites sur le côté professionnel avec leurs partenaires afin de booster les activités de leurs entreprises. Nous avons constaté que les proches de certains entrepreneurs ont d'importants rôles à jouer dans la gestion des situations difficiles que ceux-ci rencontrent dans leurs gestions en les apportant un soutien inestimable et devenant pour eux, des issus de secours, offrant aussi confort et espoir tout au long de la situation.

Selon les enquêtés, pour être un bon dirigeant il faut d'abord être polyvalent et performant sur tous les plans stratégiques de gestion pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Et en fin on a vu également que les entrepreneurs ont tendance à être confronté à des obstacles qui gênent un peu l'exercice de leurs tâches et qu'ils essayent de trouver des moyens efficaces pour s'en débarrasser accompagné de leurs propositions afin de garantir le développement et la durabilité de leurs entreprises.

La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête :

A la lumière de notre recherche, nous avons pu mener notre enquête dans différentes entreprises qui sont réparties un peu partout dans la wilaya de Bejaia. Ce qui nous permet de vous exposer les résultats suivants :

Il est apparu que l'âge des dirigeants varie entre [21-63 ans] et dont leurs niveaux d'instruction diffèrent en fonction de leurs diplômes obtenus, on a constaté que beaucoup ont un master et que d'autres ont des licences, des magisters, des doctorats, le bac, ingénierie etc... on peut sur ce dire qu'il n'y a pas d'âge et de formation propice pour être un bon dirigeant de PME.

La GRH représente pour les dirigeants, un élément très important au sein de l'entreprise car elle met l'accent sur les bases fondamentales de gestion du personnel au sein de l'entreprise en améliorant les qualités de service par le personnel afin de garantir une bonne productivité et un meilleur rendement pour l'entreprise et que ces critères sont beaucoup privilégiés dans des M E de fabrication. Nous avons constaté aussi que les entrepreneurs recrutent plus à travers les qualités personnelles du salarié en recherchant en eux, des compétences et des expériences professionnelles ainsi que leur flexibilité et efficacité en exerçant leurs tâches convenablement au sein de l'entreprise. D'autres entrepreneurs privilégient dans leurs recrutements le diplôme qui est beaucoup plus est répondu dans des P E de prestation de service comme des écoles de formation c'est-à-dire le niveau intellectuel du salarié pour l'interpeler à mettre en exergue ses valeurs mentales pour maintenir l'équilibre et de gestion des tâches au sein de l'entreprise. De ce fait, les candidats sont appelés à adapter leurs compétences aux postes de l'entreprise pour être recrutés, ce qui fait le point sur la maîtrise et leurs implications dans le poste qu'ils occupent. Et ils sont recrutés pour leurs performances, à assumer une certaine responsabilité pour être autorisés à occuper le poste et aussi sont appelés à assurer la bonne marche de l'entreprise.

En outre, les entrepreneurs jouent un rôle très déterminé et qualifiant quant au processus de recrutement des responsables de leurs entreprises parce qu'ils font appel aux compétences recherchées et acquises pour le poste, aussi ils préfèrent eux-mêmes faire un geste remarquable en procédant aux processus de recrutement des responsables pour faire avancer leurs entreprises. Sans oublier qu'il existe un certain nombre de critères de désignation des responsables par les entrepreneurs à travers les qualités personnelles ainsi que le niveau d'étude pour faire en sorte que celui-ci développe ses performances

CHAPITRE 07 : LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA GESTION DES AFFAIRES EXTERNES DES PME

physiques et intellectuelles afin d'être retenu pour le poste pour le mener ensuite avec efficacité et fiabilité. Sans nier que chaque entrepreneur applique sa propre technique pour gérer ce rôle qu'est la désignation de ses responsables de l'entreprise.

On a constaté que la plupart des entreprises privées en Algérie sont des entreprises familiales car elles sont gérées par des membres de la famille et que l'entrepreneur donne beaucoup d'importance au recrutement des proches plus précisément aux membres de sa famille pour participer aux activités et au développement de son entreprise.

On a constaté également que la formation représente un élément capital et clé pour la gestion de l'entreprise, elle devient indispensable pour l'entreprise car elle permet d'améliorer les bonnes techniques de gestion des postes de l'entreprise et aussi à s'adapter aux changements et aux nouvelles technologies. Alors la formation se fait remarquablement en interne et en externe afin de garantir la pérennité de l'entreprise, on a vu aussi que les entrepreneurs répartissent les tâches selon les exigences des postes donc cela veut dire que les tâches sont réparties selon les postes exigés et les plus demandées, et aussi selon le besoin de poste au sein de l'entreprise.

Notre étude nous a démontré dès lors que les entreprises qu'elles soient de type fabrication, de vente ou prestation de service entretiennent des relations étroitement liés à l'amélioration des activités et aux conditions de vie productives avec leurs principaux partenaires, c'est pour dire que les entreprises collaborent avec leurs partenaires ce qui permet le rapprochement envers ces derniers pour ; non seulement augmenter leurs chiffres d'affaires, mais également ces entreprises essayent de plus bénéficier des nécessités que ces partenaires leurs fournissent afin d'aider à l'épanouissement de leurs entreprises.

Ces résultats nous amènent à confirmer donc notre première hypothèse qui stipule que : les dirigeants de PME ont tendance à privilégier les critères objectifs qui sont liés au travail lors du processus d'acquisition et de développement des ressources humaines. Ce qui explique que les dirigeants de PME sont tout d'abord des dirigeants rationnels qui se dirigent vers la gestion de leurs entreprises et cherchent à garantir la durabilité de l'entreprise et cela montre qu'ils ne sont pas influencés par leurs cultures et leurs traditions mais captent le côté rationnel puisqu'ils se basent plus sur les critères objectifs de l'entreprise qui sont des critères liés au travail et prennent en considération les bonnes stratégies de gestion d'entreprise pour concurrencer les concurrents et d'assurer le bon fonctionnement, la performance ainsi que la durabilité de l'entreprise.

Notre étude a démontré que les entrepreneurs ont tendance à faire appel à leurs proches que ce soit leurs membres de la famille, amis ou autres personnes quand ils sont confrontés à des difficultés ou à des situations difficiles de même pour la gestion externe

CHAPITRE 07 : LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA GESTION DES AFFAIRES EXTERNES DES PME

de leurs entreprises comme (l'achat des matériaux en cas de panne, les problèmes avec les impôts, la banque, les assurances, les administrations etc...) pour que ceux-ci les aident à débloquer ces situations difficiles pendant que cela n'est pas le cas chez d'autres. Donc les proches en venant en aide pour ces entrepreneurs prouvent leurs importances et leur responsabilité envers eux. Cela veut dire que les entrepreneurs privilégient l'aide des proches et ont de l'espoir fondé sur eux quand ils sont en difficultés afin qu'ils puissent surmonter ces difficultés et de continuer à faire avancer la gestion de l'entreprise.

En outre, nous avons remarqué également que les entrepreneurs des moyennes entreprises qu'elle soit de fabrication, de vente ou prestation de services font beaucoup plus appel à leurs proches et ont besoin de ces derniers quand ils sont confrontés à des difficultés afin que ses proches puissent leur venir en aide pour surmonter ces difficultés tandis que les entrepreneurs des petites entreprises qu'elle soit de fabrication, de vente ou de prestation de services ont moins besoin de leurs proches quand ils rencontrent des difficultés dans la gestion de leurs entreprises. C'est pour dire que plus l'entreprise est grande plus le gérant quand il se retrouve en difficulté fait appel à ses proches mais quand l'entreprise est petite le gérant peut faire face à certaines difficultés et les gèrent sans avoir eu recours à ses proches pour obtenir de l'aide.

Nous avons aussi observé que pour être un bon dirigeant de PME, il faut avoir un bon niveau intellectuel pour pouvoir faire l'équilibre entre la gestion du personnel et la gestion de l'entreprise, aussi il doit être la pièce maîtresse la prise de décision afin d'avoir les qualités qu'il faut pour être dirigeant. Il se doit aussi d'être polyvalent c'est-à-dire maîtriser plusieurs tâches à la fois pour être un bon gérant d'entreprise. En ce qui concerne le profil idéal pour être un bon dirigeant de PME est que l'entrepreneur doit être intelligent, professionnel, innovant, stratège voir polyvalent dans sa gestion afin d'assurer la performance de l'entreprise.

On a noté aussi que les entrepreneurs ont tendances à faire face à quelques obstacles qu'ils rencontrent durant la gestion de leurs entreprises et donc chaque entrepreneur dans ce cas déploie ses propres moyens pour trouver des solutions appropriées à cela, sans nier que d'autres préfèrent même proposer des idées souhaitées qui viennent affaiblir ces obstacles tout en espérant que celles-ci (propositions) puissent être réalisées.

Cependant, ces résultats nous amènent à confirmer notre deuxième hypothèse qui stipule que : Selon les situations, les entrepreneurs font appel à leurs réseaux relationnels pour prendre en charge les affaires externes de leurs entreprises comme (la banque, les assurances, les administrations, les impôts etc...).

Conclusion générale

Conclusion Générale :

Ce travail de recherche s'est déroulé au sein des PME activant dans la wilaya de Bejaia à travers lequel on vise principalement à découvrir le rôle des dirigeants de PME lors du processus d'acquisition et de développement de leurs ressources humaines.

Cette recherche a alors permis de nous construire une idée globale, plus claire à l'égard de la bonne technique de gestion rationnel des entrepreneurs visant à toujours améliorer les conditions de vies productives de leurs entreprises en privilégiant les critères essentiellement liés au travail qui ne sont autre chose que des critères objectifs de l'entreprise. Cette recherche a démontré également que les entrepreneurs font appel à leurs réseaux relationnels comme solliciter l'aide des proches quand ils prennent en charge les affaires externes de leurs entreprises.

Ce travail de recherche nous a illuminé sur divers autres thèmes qu'on estime intéressants qui méritent d'être mis en lumière et d'être étudiés. Parmi ces thèmes qui ont plus attiré notre attention nous vous exposons :

- Les relations qui peuvent exister entre les différentes PME (la sous-traitance).
- Une étude comparative concernant la prise en charge des pratiques de GRH au sein des entreprises privées et publiques.
- La gestion des carrières des salariés au sein des entreprises privées.

Références bibliographiques

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Références Bibliographiques :

- ADDI L. Les mutations de la société algérienne. Découverte. 1999, Paris.
- Aldrich H, Elam A. Strong ties, weak ties, and strangers: Do women owner differ from men in thier use of networking to obtain assistance? », The Small Business Foundation of America, Working paper n°4, October. 1995
- Ali Mezaache. La problématique du management des ressources humaines en Algérie. 2014. P01
- ANGERS M. Initiation pratique à la méthodologie des recherches. Casbah université. 1997
- AOUL W T, Charif M. 2018. La grh dans l'entreprise algérienne (publique, privée) : une pratique en quête de sens. 2018. P02à08
- BACKMAN J. Entrepreneurship and the Outlook for America. The Free Press, New York. 1983. p192
- Barabel M, Meier O. Manageor, (2ème éd) .2010, Donod. Paris.
- Bekaddour Aicha, Abderrezak Benhabib. Réseau relationnel de l'entrepreneur et accès aux ressources : Cas des entrepreneurs algériens. 2013. p02.
- Birley S. The role of network in the entrepreneurial process, Journal of Business Venturing, vol.1, n°1, 1985. p.107-117.
- BOUMENAD Seif Eddine.Quel modèle de pratiques de la gestion des ressources humaines exercées dans l'entreprise algérienne ?.2019. p04
- BOUYACOUB A. Entrepreneurs et PME, approches algéro-française., Ed. L'Harmattan, 2004.
- Bruno Fabi, Denis J Garand. L'acquisition des ressources humaines en PME. 1994.p14
Lezzar Mohammed Samy , Boutellaa Mohamed. Dynamique et Importance Des PME en Algérie. 2019. p07-p11
- CARLAND J, et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization. Academy of Management Review, Vol. 9, n° 2, 1984. p.354-359
- CHAPPOZ Y. La gestion de l'interactivité entreprise / environnement. 1991. RIPME, vol.4, n°3, p. 53-75
- Commission Européenne, p8

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Deaton Angus. Health, Inequality, and Economic Development . Journal of Economic Literature. 2003. p113.
- DOLAN Shimon L, SABA Tania, JACKSON Susan E, SCHULLER Randall S. La Gestion des Ressources Humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles ».2002, 9ème édition, p05
- FARIDA MERZOUK. PME et compétitivité en Algérie. 2009 Benachenhou.A.1980. planification et développement en Algérie (1962/1980)p. 374
- Fateh DEBLA. Gouvernance d'entreprise et gestion de l'immatériel dans les entreprises privatisées en algérie : exemple des ressources humaines. 2007. p11
- FAYOLLE Alain. Introduction à l'entrepreneuriat, ED dunod, paris. 2005. P10.
- Fillion L J. Le management de PME : de la création à la croissance », Ed. Pearson Education, paris .2007. p03
- GANKPA Vincent. Comprendre l'essentiel en gestion des ressources humaines. 2000
- Georges Kalousis. Bien gérer sa PME.Ed Dunod, Paris.2013.P77
- Ghaddab Nadia, Aouadi Sourour. Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines. 2008. P25
- Gillet Anne. Les femmes créatrices de petites et moyennes entreprises en Algérie : motivation, parcours socioprofessionnelles et stratégies d'existence, édition l'Harmattan, paris, 2005.
- Herron L A, Robinson R B. A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. Journal of Business Venturing.1993. p281.
- Journal Officiel de la République algérienne n0777 du 15-12-2001, chapitre 02, article 4, 5, 6 et 7, p04
- Julien P A, Marchesnay M. L'entrepreneuriat, Economica. 1996. P08
- Karim SI LEKHAL, Ali GABOUSSA, Youcef KORICHI. Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives. 2013. p10 à p11
- Kehri Samir. La problématique de l'intégration stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne. 2012. p65
- Khalil ASSALA. Pme en Algérie : de la création à la mondialisation.in :8ème congrès international francophone en entrepreneuriat et pme. Université du sud Toulon-var.octobre 2006.
- Marchesnay M. La PME : une gestion spécifique ?", Economie Rurale. 1991. n0206, p11-17

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Mark CASSON. L'entrepreneur, concepts de base de la théorie, deux sortes de définition, Copyright Economica. 1991. p51.
- Messaid KA. Le discours sur la gestion des compétences pénètre les entreprises Algériennes. 2004. Cahier du Griot.
- Michel Barabel, Olivier Meier. 2015. Le métier de manager. 2015. p02
- MIFSUD P. Les PME dans le développement local », In FOURCADE.C : Petites entreprises et développement local .1991. p111
- MIMOUNI YASSINE. La gouvernance dans les PME algériennes : quelle réalité. 2017. p172
- Mohamed Madoui. Entreprises et entrepreneurs en Algérie et dans l'immigration, essai de sociologie économique, édition Khartala, paris, 2012
- Mohamed Madoui. Travail et organisation du travail dans les PME algériennes. Journal des anthropologues 23 mars 2012.
- Mouline J P. La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire, cahier de recherche n02000-01, GREFIGE, Université Nancy 2. 2000
- Moussa BOUKRIF, Mohamed MADOU. Les pratiques managériales dans les PME algérienne, quel impact sur leurs développements: Cas des PME de la région de la soummam .2014.p21
- Nacer-Eddin Said et Autres. La privatisation des entreprises publiques en Algérie, 2ème édition, Grenoble, 2006
- Nadège Gunia. La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication. 2006. p60-63
- Neil J Smelser, Richard Svedberg. (eds.), The Handbook of Economic Sociology, Princeton, Princeton University Press. 2005. p160.
- organizational level measures of performance. Personnel Psychology, 1993. 46(3), 27-48.
- PACHE G. Stratégies d'adaptation de la petite entreprise. Revue Française de Gestion, Mars - Mai 1990, n°78, p.52-60.
- Peneff Jean. Carrières et trajectoires sociales des patrons algériens. In : Actes de la recherche en sciences sociales. Vol.41, février 1982.
- Philippe Steiner. La sociologie économique. 2011. P03
- Rapport de l'OCDE, Février 2007

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Regards sur les PME (Dirigeant de PME, un métier) N08, Septembre 2005.
- Saba T, Dolan S. La Gestion des ressources humaines (5e édition). Saint-Laurent.2013.
ERPI
- Sabrina Bellanca, Olivier Colot.2014. Motivations et typologie d'entrepreneurs une étude empirique belge ». 2014.p03
- Samantha M. La gestion des ressources humaines : zoom sur le rôle et les activités du service RH. 2021
- Samia Gharbi. Les PME/PMI en Algérie, Etat des lieux.In : les cahiers de LAB. RH. N0238, MARS 2011.
- Shane.S, Venkataraman.S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, Academy of Management Review, vol. 25, n° 1. 2000. p. 218
- SILVESTRE H. GOUJET R. Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI. 1996. RIPME, vol. 9, n°1. p.61-78.
- Terpstra D, Rozell E. The relationship between staffing practices to
- Tom McMullen, et al. Faire de la rémunération un investissement. Gestion.2009. (34), p31-36.
- Torres Olivier. Les PME. Edition dominos Flammarion. 1999. p13 à p20
- VALLEMONT Serge. Gestion des ressources humaines dans les administrations, Rapport, au ministre de la fonction publique-Paris :la documentation française, 1999
- Venkataraman S. The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Katz J.A. et Brockhaus R.H. (eds.), vol. 3. 1997. p120
- Weiss Dimitri. Les ressources humaines.1999
- Yvon Pesqueux. Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) : de quoi s'agit-il ?.2014.p4-5

Annexes

Le Guide d'entretien :

Les données personnelles des entrepreneurs :

- 1.) Quel est votre âge ?
- 2.) Quel est votre niveau d'instruction ?
- 3.) Quel est votre situation familiale et le nombre d'enfant ?

Les données sur l'entreprise :

- 1.) Quel est la date de création de votre entreprise ?
- 2.) Quel est l'historique de votre entreprise ?
- 3.) Quel est le nombre de salariés de votre entreprise ?
- 4.) Y'a-t-il des proches parmi vos salariés au sein de votre entreprise ?

Hypothèse 01 :

- 1.) Que représente la gestion des ressources humaines au sein de votre entreprise ?
- 2.) Quels sont vos critères de recrutement et qui sont les personnes recrutées ?
- 3.) Pourquoi ?
- 4.) Quel est votre rôle lors du processus de recrutement de ces responsables ?
- 5.) Sur quel critère ou principe vous désignez les responsables au sein de votre entreprise ?
- 6.) Que représente la formation pour vous ?
- 7.) Comment vous formez votre personnel ?
- 8.) Quelles sont les types et les objectifs de formation recherchées ?
- 9.) Comment se fait la répartition des tâches au sein de votre entreprise ?
- 10.) En cas d'absence ou de cause de remplacement, qui sont les personnes qui vous remplaceraient en tant que gestionnaire ?

Hypothèse 02 :

- 1.) Qui sont les principaux partenaires de votre entreprise ?
- 2.) Quel est votre rôle dans la prise en charge des affaires externes de l'entreprise comme (l'achat des matériaux en cas de panne, problèmes organisationnels, les problèmes avec les impôts, les assurances, la banque, les administrations etc...) ?
- 3.) Faites-vous appel à vos proches, amis ou autres personnes pour vous aider à débloquer certaines situations difficiles ? Si oui, quelles sont ces situations, qui sont ces personnes et en quoi consiste leur contribution ?
Et enfin quelles sont les contreparties ?

ANNEXES

- 4.) Selon vous, quels sont les principales fonctions d'un dirigeant de PME ?
- 5.) Quel est le profil idéal pour être un dirigeant de PME ?
- 6.) Quels sont les obstacles rencontrés et qui vous empêchent d'exercer vos tâches de dirigeant ?
Et que proposez-vous ?

Résumé

Résumé :

Cette recherche porte sur le rôle des dirigeants des PME concernant la gestion des affaires de son entreprise. L'accent est mis surtout sur son rôle et apport lors du processus d'acquisition et du développement des ressources, ainsi la prise en charge des affaires externes. De ce fait, il est apparu que le rôle du dirigeant varie selon la taille de l'entreprise et son activité car plus l'entreprise est petite, plus le dirigeant est très présent et maîtrise bien la gestion de l'entreprise, par contre plus l'entreprise est grande, plus il délègue ses pouvoirs aux différents responsables qui occupent des postes au sein de l'entreprise. La présence des proches et réseaux sociaux est très forte chez beaucoup d'entrepreneurs ce qui lui facilite la gestion quotidienne de leur entreprise et renforce le lien social entre eux.

Les mots clés : entrepreneur, petites et moyennes entreprises (PME), acquisition des ressources humaines, développement des ressources humaines, gestion externe.

Abstract

This research focuses on the role of SME managers regarding the management of their company's affairs. Emphasis is placed above all on its role and contribution during the process of acquisition and development of resources, as well as the management of external affairs. As a result, it appeared that the role of the manager varies according to the size of the company and its activity because smaller is the company, the more the manager is very present and masters the management of the company well, however more the company is large, the more he delegates his responsibilities to the various managers who hold positions within the company. The presence of relatives and social networks is very strong among many businessmen, which facilitates the daily management of their business and strengthens the social bond between them.

Key words: Businessman, small and medium-sized enterprises (SME), acquisition of human resources, development of human resources, external management