

GRH en TPE une utopie? Etude exploratoire en Algérie

Dr.BERRACHED Wafaa.Université de Tlemcen
wafaa26dz@yahoo.fr

Pr.TABET AOUEL LACHACHI Wassila.Université de Tlemcen
tabet_wassila@yahoo.fr

Résumé :

La présente recherche vise à s'interroger sur les facteurs influençant les pratiques de GRH en TPE. En répondant aux questions suivantes :

- Quelles sont les spécificités des TPE en Algérie?
- Quelles sont les modalités par lesquelles, émergent et s'énoncent les préoccupations GRH des dirigeants Algériens ?

Pour cela, nous proposons d'une part une revue de littérature, ensuite nous évaluerons à partir d'un échantillon de 30 entreprises de l'ouest Algérien, la place qu'occupe le dirigeant des TPE dans l'élaboration d'une politique GRH.

Les Mots clés : TPE,GRH,Utopie, Secteur privé, Entreprise

Introduction

Les TPE en Algérie, rassemblent plus de 95% des emplois du secteur privé, et participent à hauteur de 80.80 % du PIB hors hydrocarbures¹, bien qu'elles soient dépourvues d'outils élaborés, elles ont réussi à mobiliser et dynamiser leurs ressources humaines (Mahé de Boislandelle, 1998).Le dirigeant est le personnage clé de cette organisation, il se confond généralement avec son entreprise (Boutillier et Uzinidis, 1995) ce qui ne facilite pas une politique claire de GRH. Toutes les données² confirment que l'entrepreneuriat familial est le profil type du secteur privé Algérien, et pratiquement toutes les recherches menées dans ce sens ont montré que la GRH ne constitue pas une préoccupation majeure pour l'entrepreneur algérien.

Beaucoup d'explications ont été proposées notamment la petite taille de la TPE mais surtout un climat des affaires bien complexe.

1. Peut-on parler de politique GRH en TPE?

Bayad et Chanal (1998) font remarquer que « *les observations nous amènent à considérer que la GRH en PME se situe d'emblée à un niveau stratégique du fait que c'est le plus souvent le dirigeant qui assure les tâches et responsabilités incombant à la fonction.* ».

En effet, des études sur les TPE ont montré dans la majorité des cas l'inexistence de la fonction ressources humaines en tant que telle, ce qui amène à constater une grande diversité des pratiques managerielles et des formes d'internalisation /externalisation selon que l'on considère les trois niveaux de la GRH évoqués par Mahé de Boislandelle (1998) :

- 1- Le niveau administratif, exécuter et appliquer la législation cette opération est bien souvent externalisée.
- 2- Le niveau politique, les grandes orientations concernant le personnel.

¹ Bulletin de la PME, 2008, Ministère de la PME et de l'artisanat.

² L'ONS a enregistré en 2013 plus de 70000 PME dont 626 sont publiques avec 95% de TPE familiales (34%actives dans le BTP, 18 % dans les services et commerce et seulement 5.63%dans l'industrie).

3- Le niveau stratégique, effectuer les choix d'organisation, et de technologies.

Nebenhaus (1995), a remarqué que la GRH exercée directement par le dirigeant a nécessairement une dimension stratégique dans une PME. La centralisation des décisions facilite la rapidité et le caractère effectif de ces décisions (Bender, 2004), ces atouts ont créés des relations directes de travail et une mobilisation collective et ce à plusieurs niveaux :

-La confiance : elle apparaît comme un concept majeur dans la relation entre le dirigeant et ses salariés, elle se développe lorsqu'il y'a perception d'intérêts communs, et en période d'incertitudes, elle joue un rôle primordial.

- L'implication organisationnelle : elle reflète l'intensité de la vision du dirigeant de son organisation et sa capacité à la diffuser parmi ses salariés. Ceci favorise un sentiment d'appartenance et fait réfléchir à un système efficace de motivation de la part du dirigeant.

- L'apparition de nouveautés concernant, le système de rémunération, une politique participative engendre une grande initiative de la part des salariés avec une individualisation des salaires et un aménagement des horaires.

C'est ainsi que la GRH en TPE s'intègre aux idées, aux situations auxquelles le dirigeant aspire, ceci offre une ligne directrice et un cadre de référence pour orienter sa réflexion et son action (Garand et Fabi, 1991, Fabi et Lacoursiere, 2008).

2. La TPE en Algérie

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.

Depuis beaucoup de PME/TPE ont vu le jour, seulement nombreuses sont celles qui ont disparu. Les causes de ces échecs sont multiples, mais l'incompétence de certains dirigeants en matière de gestion et l'opacité d'un marché où il est difficile d'évaluer l'offre et la demande, et d'apprécier la concurrence existante sont autant de facteurs qui ont inhibé la prolifération de ces entreprises (Tabet, 2009, Boukhari, 2009). Pour tout les pays concernés par la transition économique, la rupture avec un système façonné par des années d'idéologie politique est très difficile (Ferrier, 2002) et l'Algérie ne manque pas à cette réalité puisque l'Etat se démêle entre politiques libérales et restrictions , ce qui a favorisé l'apparition du secteur informel qui empêche, l'entrepreneuriat à prendre son envol, ce secteur ne fait que démontrer l'incapacité de l'Etat à instaurer de véritables mécanismes de régulation et de contrôle de l'économie.

Par conséquent les TPE qui ont vu le jour, s'activent dans le secteur tertiaire, commerce et service et se caractérisent par leurs aspects communautaire, où l'unité de production se confond largement avec la cellule familiale, et la dimension humaine devient indissociable de la logique économique. La TPE algérienne s'exprime par des formes de solidarité, familiales, culturelles et religieuses. Cette réalité est souvent une sorte de contrainte pour l'entrepreneur, car elle l'enferme dans un sorte de conservatisme et d'indépendance vis à vis de l'extérieur, ce qui peut remettre en cause la croissance de son entreprise (Bouyacoub, 2002, Tabet et Kerzabi, 2009).

Salvato (2004) montre que l'entrepreneuriat dans des PME familiales en l'occurrence en TPE est intrinsèquement relié aux caractéristiques individuelles du dirigeant propriétaire, à certains aspects de la relation entre la famille et l'entreprise, à des facteurs de gouvernance et d'organisation et à la structure de propriété. Il ajoute aussi, que la tendance entrepreneuriale d'une entreprise familiale peut être influencée par trois variables, la volonté de changement, l'implication générationnelle et la perception des opportunités technologiques.

Le dirigeant de l'entreprise familiale TPE, est loin de fonctionner avec la seule rationalité économique, l'importance des préoccupations politiques des dirigeants émergent par la distance qui existe entre une préoccupation forte autour de la pérennité de leur entreprise et la grande difficulté à préparer de manière optimale la transmission de leur affaire (Bauer; 1993, 1994). Un dirigeant d'entreprise familiale posséderait en réalité, trois têtes: celle d'un «Homo Economicus», motivé par les résultats de son entreprise et les revenus qu'elle dégage, celle d'un « Homo Politicus », cherchant à conserver son pouvoir, voire à le renforcer, et de ce point de vue, l'entreprise s'apparente ici à un système politique à contrôler. Enfin, celle d'un « Pater Familias », motivée par des désirs d'ordre affectif afin de protéger le bien-être et l'avenir de sa famille.

Les derniers rapports³ internationaux semblent mitigés concernant la pratique des affaires en Algérie. Selon le nouveau rapport Doing Business 2010 2013 de la Banque mondiale concernant les réformes menées depuis 2008/2009, l'Algérie est classée à la 112 place en matière de facilitation du commerce extérieur sur une liste comportant 121 pays, avec une très mauvaise note de 2.8/7 pour le marché financier. Ce rapport montre que l'Algérie hérite des dernières places en ce qui concerne la sophistication des affaires, le développement technologique, et l'efficacité du marché du travail, ce que confirme aussi le Financial Times LTD, puisque son rapport concernant le climat des affaires en 2009 note que l'Etat Algérien émet des signaux négatifs et contradictoires pour ce qui est la promotion de l'investissement privé national et étranger. L'horizon semble bien sombre pour l'entrepreneuriat en Algérie, Les barrières aux affaires (l'accès au financement, la bureaucratie de l'Etat, la corruption, l'inadéquation de la main d'œuvre) sont si importantes qu'elles risquent d'étouffer le peu de TPE qui opèrent dans la sphère réelle en les poussant à aller dans les sphères informelles.

En première conclusion, il ressort que l'Algérie n'a pas su encore instaurer l'économie de marché. La gestion et la coordination de l'activité économique ne se réalisent pas selon les principes de l'économie de marché et, par conséquent, les PME/TPE algériennes sont confrontées à un environnement de transition de nature turbulente ne pouvant favoriser leur développement.

3. Eléments méthodologiques

3. 1. Les TPE de l'étude

Les statistiques concernant Les PME en Algérie en 2014 se vantent par une croissance en termes de création mais omettent d'un autre coté les difficultés de survie auxquelles elles se heurtent. En effet son statut juridique l'EURL, SARL lui confère largement la caractéristique familiale.

La gestion et la prise de décision de ses entreprises se concentre en quasi-totalité sur le propriétaire unique entouré d'employés du giron familial. Autant d'entreprises familiales qui ont très tôt pris conscience que la pérennité de leur organisation passe par la construction d'une famille solide.

Ces entreprises sont confrontées non pas à des problèmes de survie, mais à des problèmes de croissance Elles sont caractérisées, entre autres, par la difficulté à pérenniser leur existence au cours du processus de succession ou de transmission (Gheddache,2012) . Cette spécificité procure une forte proximité structurelle et accroît la prégnance familiale, étant donné que les décisions stratégiques reviennent aux membres de la famille. Effectivement, les secteurs dans les quels évoluent ces dernières ne poussent pas aussi à adopter des postures proactives et envisager des stratégies offensives. La disponibilité financière certes limitée mais c'est un gage de stabilité. L'entrepreneur vit au rythme de l'évolution de son entreprise et de sa famille, l'influence est mutuelle parfois confuse

³A.Mebtoul, expert international, dans un article (Octobre ,2009) retrace la situation du secteur financier algérien, et montre le danger que regorge cette transition qui dure, une période bien difficile, car elle entrave l'émergence d'un climat des affaires transparent.

surtout lorsqu'il s'agit de décision de croissance. En revanche, l'entrepreneur envisage des plans d'équilibre propres à sa logique pour maintenir des profits et revenus à sa famille. Nous retrouvons ici l'aspect modérateur évoqué par Y.G. Perreault (1993) et Mouline en 2001. La GRH pour ce genre d'entreprise est une philosophie de gestion selon les propos de Sharma P., Chrisman J.J & Chua J.H (1997), où les objectifs familiaux sont intégrés aux autres objectifs. Un avantage que les entreprises non familiales ne possèdent pas. A contrario, la famille est un partenaire de long terme malgré toutes les contraintes qu'elle engendre.

Comme nous l'avons cité plus haut, le secteur de la PME en Algérie est dominé par le caractère familial, d'ailleurs les entreprises de moins de 9 salariés représentent 95% de l'ensemble alors que les entreprises de cents salariés ne représentent que 0.50%. Etant donné l'importance de ces chiffres concernant l'emploi, la question de savoir quelle politique GRH est adoptée au sein de ces TPE est importante d'autant plus que cette question est problématique dans les entreprises publiques. Beaucoup d'études⁴ dans ce sens ont montré que si l'on considère que la fonction recrutement (Kadri Messaid, 2004), des considérations d'ordre subjectif (lien de parenté, groupe d'influence) raflent la mise et sont souvent un critère de référence.

Pour comprendre les modalités de pratique de GRH dans nos TPE nous nous sommes adressés à des TPE de notre région (Oranie)⁵ avec une série de questions, adressés aux chefs d'entreprises, ces questions tournaient d'abord autour du profil de dirigeant, et de ces préoccupations de GRH, surtout, les modes de recrutement, la formation, la rémunération, et la motivation. Nous nous sommes inspirés d'études effectuées dans ce sens, surtout celles de Bayad et Nebenhaus en 1993 sur des PME lorraines mais aussi des études de Charpentier en 2004 sur la pratique de GRH dans les TPE françaises qui ont adhéré aux 35 heures. Pour notre part nous avons considéré les aspects les plus fondamentaux de ces études surtout pour ce qui est de l'importance du profil et du choix de la politique GRH. Nous sommes conscients du phénomène contingentiel de l'environnement et de son influence sur tout le fonctionnement des TPE algériennes, c'est pour cela que des entretiens semi directifs nous ont été nécessaires pour analyser les relations dans toutes ses dimensions et pour cerner les véritables phénomènes qui risqueraient d'échapper au chercheur par un simple questionnaire.

Tableau N°1 : présentation de notre échantillon

Caractéristiques des TPE	Nbre d'entreprises	%
<u>1- L'âge de l'entreprise par rapport au démarrage</u>		
⋮		
Avant 1960	4	13,34
Entre 1960 – 1980	3	10
Entre 1980 - 2000	16	53,34
De 2000 et plus	7	23,53
<u>2- Le secteur d'activité</u>		
Industrie, papier, carton	3	10
Chimie et plastique	3	10

⁴A, Bouyacoub un spécialiste en entrepreneuriat a entrepris des études sur le secteur privé en (2002, 2004, 2008), des résultats d'enquête effectués par le centre de recherche des études sociales le CREAD

⁵ Les entreprises concernées se trouvent dans l'ouest Algérien. (Tlemcen, et environs).

BTP et matériel de construction	9	30
Services : commerce et transport	2	6,66
Agro-alimentaire	7	23.34
Textiles et cuirs	6	20
<u>3- L'origine de l'entreprise</u>		
Création	10	33,34
Reprise	2	6,66
Succession	18	60
<u>4- Le statut juridique</u>		
Entreprise individuelle	12	40
SARL	16	53,34
SNC : Société en nom collectif	2	6,66
<u>5- L'effectif de l'entreprise</u>		
0 à 9	22	73. 34
10 à 50	8	26,6

Les caractéristiques des TPE interrogées permettent une identification et une compréhension de la trajectoire de cette dernière. Nous notons que ces entreprises ont été créées entre 1980 et 2000, l'ancienneté moyenne des entreprises (sans pour les TPE) est une donnée importante pour évaluer les politiques fonctionnelles, puisqu'elles se situent en phase de consolidation sur leurs marchés. Elles sont pour la plupart locales et appartiennent à différents secteurs d'activité, seulement on notera une prédominance du secteur du BTP⁶ un secteur qui a connu une forte expansion avec les différents plans de relance de la croissance. Dirigées par leurs propriétaires ou leurs enfants les TPE de notre échantillon sont dans la plupart des cas familiales, leur marché est local, puis national et ne sont pas des filiales d'autres entreprises.

3.2. Le profil des dirigeants

L'âge moyen des dirigeants est de 38 ans, un âge maximum de 68 ans. Ils ont pour 20% d'entre eux, un niveau de formation moyen, seulement 6% un niveau universitaire, 58% sont sans niveau, des autodidactes, Ils ont appris sur le tas et cela ne constitue en aucun cas un handicap. 56% de ces dirigeants ont eu leur premier emploi au sein de l'entreprise il s'agit des héritiers ex-salariés, ce détail est important car dans certains cas, bien que la gestion soit désormais assurée par les descendants, le père fondateur est encore très présent dans les décisions de l'entreprise. 20% étaient des commerçants et seulement 3% des fonctionnaires. 37% des chefs d'entreprises interrogés ont suivi une formation technique alors que 43% ont suivi une formation commerciale, 10% seulement ont suivi des cours de management, leurs connaissances linguistiques sont intéressantes puisque 70% des chefs interrogés maîtrisent la langue française et 30% la langue anglaise.

84% s'approprient les dividendes et les avantages matériels, comme revenu, alors que 10% s'octroient seulement un salaire. Ceci s'explique d'une part par la propriété du capital soit du dirigeant ou de la famille et d'autre part par le fait que l'entrepreneur privé Algérien

⁶ L'état s'est retiré, et a laissé place aux entrepreneurs privés, avec des marchés très alléchants, ce qui a engendré une véritable

emprunte relativement peu, par souci d'une plus grande autonomie d'action issue d'un investissement plutôt individuel ou familial et par souci d'indépendance aussi.

3. Mode de management des dirigeants

En ce qui concerne les décisions importantes concernant l'investissement, l'emprunt, le partenariat ou autre, les dirigeants déclarent agir seuls, puisque 64% déclarent qu'ils prennent leurs décisions seuls ou en concertation avec les membres de la famille qui y travaillent. Néanmoins, ils prennent ces décisions sur seulement une appréciation des faits, et 20% sur la base d'études approfondies. La participation des salariés dans une quelconque tâche mis à part celles qui leurs sont assignées, est à écarter. 88% déclarent que toutes les forces doivent être dirigées vers la production et c'est au chef de prendre les décisions et de faire fonctionner l'entreprise.

Nous constatons que les dirigeants de TPE sont beaucoup plus préoccupés par les fonctions classiques, production (80% de leurs temps), financement et commercialisation, car ils pensent qu'en produisant plus ils gagneront plus. Ce qui est compréhensible, car la concurrence est rude, surtout avec la libéralisation du marché. La fonction GRH ne semble pas être très importante, puisqu'ils y consacrent que 10% de leurs temps. Le point aussi qui prête attention, est le temps consacré à l'extérieur, les obstacles bureaucratiques émanant de son environnement, ne font que consolider l'entreprise dans son coin, ne laissant pas place à toute perspective de développement. Le financement de l'entreprise constitue à son tour un sujet de préoccupation majeure pour les entrepreneurs Algériens, 46% des chefs interrogés utilisent l'autofinancement ; dont 30% l'aide familiale, et seulement 24% font appel à l'emprunt extérieur.

Dans le cadre des procédés de production, ce ne sont pas des innovateurs, donc loin de l'entrepreneur Schumpétérien puisque 16% détiennent une licence des sociétés étrangères, les 74% restant travaillent avec des procédés acquis ou appris avec l'expérience.

Ainsi si on venait à analyser le mode de management des dirigeants étudiés, et il s'agit là d'une perception que nous avons eue lors de l'enquête plus qu'une donnée, ce qui nous permet de classer retenir deux classes distinctes :

- **Le dirigeant à profil entrepreneurial :**

Il n'est pas tout à fait jeune, la quarantaine (un mélange des fondateurs et d'héritiers), il a une idée précise du métier de son entreprise et affiche clairement ses objectifs qui ne sont pas nécessairement la croissance, seulement le changement est aussi une opportunité, car il favorise l'évolution de l'activité.

- **Le dirigeant à profil conservateur :**

La rentabilité est primordiale, car elle permet de rester dans le marché, il constitue la majorité de l'échantillon, il a changé au moins une fois d'activité, il n'aime pas trop s'investir dans les nouveaux procédés préférant garder ce qu'il a acquis, le financement se fait exclusivement par la famille, Son âge n'est pas très avancé, et c'est ce qui semble bien étonnant, car dans des études précédentes⁷, ce profil correspondait aux créateurs dirigeants qui avaient plus de 55 ans et qui avaient justement un problème avec leurs enfants car ceux-ci avaient une toute autre vision de la gestion de l'entreprise. A croire que l'environnement Algérien est devenu tellement hostile que même les jeunes refusent de prendre des risques et préfèrent modérer leurs ambitions de développement.

⁷En 2006 nous avons effectué une étude sur les entrepreneurs privés Algériens, et nous avons recensé trois grandes classes. Une autre étude a été effectuée en 2004 par A.Gillet, sur la trajectoire entrepreneuriale algérienne qui a dénombré, cinq typologies (héritier, cadre, ouvrier migrant, l'entrepreneur).

4. La GRH dans la TPE de l'échantillon

Les principales questions que nous avons adressé aux dirigeants, tournaient autour, des procédés de recrutement, conditions de travail, rémunération, participation, formation et motivation des ouvriers, et il apparaît, que la préoccupation majeure est la formation puisque 85% pensent que cette dernière est très importante. Seulement lorsque nous leurs avons demandé comment établissaient-ils leurs programme de formation, tous nous ont répondu sur le terrain, rares (2 dirigeants seulement) qui nous ont déclaré envoyer leurs personnel pour une formation à l'extérieur. La deuxième préoccupation de nos dirigeants est la rémunération, ces derniers n'arrivent pas à mettre une appréciation et une évaluation de leurs salariés, c'est pour cela qu'on a trouvé des TPE qui octroient des salaires élevés ainsi que des avantages, alors que d'autres, bien au contraire qui distribuent des salaires tout juste suffisants, et cet état de fait montre que nos dirigeants sont incapables de proposer une grille d'évaluation basée sur des critères objectifs et clairs qui reflètent une véritable prise en compte de la politique GRH. Ceci nous amène à la troisième préoccupation de nos dirigeants et qui n'est qu'une conséquence normale de la précédente, les modes de recrutement des salariées, nous avons voulu savoir quelles étaient leurs sources (universités, centre de formation, concours, famille et entourage), eh bien, 75% ont répondu, qu'ils recrutaient des personnes de leurs connaissance. Pour eux les étudiants ne sont pas assez qualifiés, et qu'en plus il faut les former. Avec les proches, selon leurs dires, ça se passe plus facilement, mais ce qu'on a compris, c'est que les relations d'intérêt semblent être les véritables raisons, et ceci rejoint ce que nous avons montré dans les entreprises publiques.

Notre marché de l'emploi est tellement désordonné et n'obéit à aucune règle, que les employeurs utilisent des voies pas très nettes (travail au noir et autres pratiques).

La motivation des salariés ainsi que les conditions de travail ne constituent pas des préoccupations majeures et cela peut s'expliquer par une offre de la main d'œuvre qui dépasse largement la demande, d'un côté et puis d'autre côté, que les postes proposés ne nécessitent pas de très grandes qualifications.

Par contre, un phénomène nouveau a fait son apparition depuis que les entreprises publiques ferment leurs portes, les anciens cadres ont vite trouvé des emplois chez le privé. Les dirigeants de TPE, affirment que ces cadres sont profitables pour l'entreprise à plus d'un titre, car en plus d'une bonne expérience dans leurs domaines, ils sont munis d'un carnet d'adresse, une condition pour la survie de l'entreprise.

GRH dans nos TPE, c'est une utopie ? Deux remarques très importantes à notre sens peuvent être soulevées, en premier l'impact du profil du dirigeant dans l'élaboration d'une politique GRH que nous avons posé comme hypothèse au début de notre étude et qui a constitué le noyau dur de nombreuses études n'est pas tout à fait vérifiée dans nos TPE, puisque par rapport aux deux principaux profils relevés à savoir, le profil entrepreneur et le profil conservateur, la pratique de la GRH se fait de la même manière. Nous n'avons pas remarqué de différences majeures.

En second, le dirigeant est tellement préoccupé par ce qui l'entoure (nouvelles lois⁸, bureaucratie accrue) que la question de la GRH ne constitue pas pour lui un sujet d'intérêt.

Le climat des affaires en Algérie est trop instable, de l'avis même des institutions internationales, qu'il demeure le seul facteur de contingence qui peut nous renseigner sur la pratique des affaires dans les entreprises, qu'elles soient PME ou encore des TPE.

Sinon ce que nous avons constaté à l'issue de cette recherche est une absence de formalisme, puisque tout est effectué par le dirigeant lui-même, en s'appuyant sur des perceptions ou des signaux au sens de Bender 2004, a priori, le manque de culture

⁸ En Août, la loi de finance complémentaire a été promulguée et elle a suscité beaucoup de remous et d'incompréhension de la part des entrepreneurs car elle apporté des changements en ce qui concerne les lettres de crédit, ce qui a impliqué, la colère des associations patronales.

managériale de nos dirigeants fait qu'ils ignorent l'existence d'outils de gestion leur épargnant des problèmes basiques (Tounes, 2007). Cet état des lieux est corroboré implicitement par la Directrice générale de l'Agence nationale de soutien à l'emploi de jeunes (ANSEJ). En effet cette quasi absence d'instrumentation peut faire conclure à l'absence de gestion (Bender, 2004). Mais selon les propos de Nebenhaus en 1995, une GRH informelle et efficace peut bien exister en PME, au sens où les décisions s'inscrivent dans des politiques d'anticipation cohérentes sans pour autant afficher des instruments de gestion.

La petite taille de l'entreprise favorise ce manque de formalisme car soucieux de rester indépendants les dirigeants repoussent toute intrusion externe, seulement imputer cet état de fait au seul critère de la taille serait faire preuve de myopie, puisque d'autres facteurs de contingence, selon Garand 1993 sont décisifs, le type d'activité, l'environnement social et culturel.

Par leurs ancrages familiaux, les dirigeants instaurent des relations de travail quelque peu différentes basées essentiellement sur la confiance et le respect. Le côté matériel de cette relation n'est pas mis en avant par les salariés, une logique de don selon l'expression de Madoui 2004, un contrat implicite entre l'employeur et le salarié sans plainte ni revendication.

Conclusion

La TPE est plus appelée à avoir une GRH structurée que les autres entreprises. Notamment puisqu'elle est l'atout majeure de toute économie par ses spécificités. Par ailleurs, c'est dans un environnement des plus complexes que les TPE en Algérie se débattent pour survivre, tout est fait pour éloigner le dirigeant de sa véritable fonction. Seule la vision qu'il a de son entreprise peut l'aider dans l'exercice de cette tâche. Nous avons constaté à l'issue de cette étude que les méthodes de GRH utilisées dépendent fortement du contexte local et des spécificités des situations rencontrées, chercher son personnel, le former le motiver pour mobiliser sa compétence, ne figurait presque pas dans l'esprit de nos dirigeants. Cette vision réductrice (la recherche de la taille plafond) cloisonne l'organisation et réduit ses marges de manœuvres, ce qui est d'autant plus alarmant que la situation actuelle est dominée par des mutations technologiques rapides qui nécessitent compétence et évolution.

Bibliographie

- Allouche A, Amann B. (2000), « L'entreprise, un état de la recherche », *Finance, contrôle, stratégie*, vol.3, N°1, p 33- 80.
- Bayad M, Chanal. (1998), « Application d'un modèle de GRH à l'étude d'une Pme en fort croissance : le cas de l'entreprise METALEX », *Communication au 4ème congrès international francophone de la PME*, Metz.
- Bayad M, Nebenhaus. (1993), « Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », *Actes de 3ème congrès de l'AGRH, HEC*, Paris.
- Bender.A.F. (2004), « La gestion des ressources humaines dans les PME », *Cahier du Griot*, p. 96-104.
- Boukhari M. (2009), « Rôle de l'Etat vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : Cas de l'Algérie », *Actes de des 11 journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME*, Trois rivières, Mai.
- Boutillier S, Uzunidis D. (1999), « La légende de l'entrepreneur », Syros, Paris.
- Bulletin (2008), du ministère Algérien de la PME et de l'artisanat.
- Bouyacoub A. (2004), *Entrepreneurs et PME approches algero-françaises*, l'Harmattan, Paris.

- Cadieux L. (2009), « Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude? » *L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales*. Alger, Mars
- Charpentier P. (2004), « Existe-il un seuil pertinent pour caractériser les très petites entreprises ? », *Cahier du Griot*, p141-153.
- Sharma P., Chrisman J.J & Chua J.H (1997), « Strategic Management of the Family Business : Past research and Future Challenges », *family Business Review*, vol. 10, N°1, spring
- Diouf ID. (2008), « Cohérence des pratiques de GRH et performances d'une PME familiale au Sénégal : une étude de cas ».
- Ferrier O. (2002), *Les très petites entreprises*, de boeck, Bruxelles.
- Gillet A, Madoui M. (2004), Les entrepreneurs algériens : un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique, *Cahier du Griot*, p 125-140.
- Garand D. (1993), « les pratiques de GRH en PME : une synthèse conceptuelle et empirique », *cahiers de recherche du GREPME*, Trois-Rivières, p 386.
- Garand D, Fabi B. (1991), « Fondements des pratiques de GRH en PME : Formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel », *Actes du 2eme congrès AGRH, pour une vision de la GRH, ESSEC*, p324-336, Cergy.
- Julien P.A, Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise*, Vuibert-Gestion, Paris.
- Jaouen A, Tessier N. (2009), Les pratiques de GRH des très petites entreprises,
- Jaouen A, Torres O. (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Lavoisier, London.
- Kadri Messaid A. (2004), Le discours sur la gestion des compétences pénètre les entreprises algériennes, *Cahier du Griot*, p169-180.
- Kaufmann F, Xavier, F Cobas, M Parlmeyer, W. (2002), « Les problèmes des petites et moyennes entreprises dans des pays en voie de développement : le cas du Mozambique. » *6ème congrès international francophone sur la PME*, HEC Montréal, Octobre.
- Nebenhaus D. (1990), Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions : enquête auprès des PME, *Revue internationale de la PME*, vol.3.
- Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3ème Congrès International Francophone de la PME*, Trois Rivières, Québec.
- Mahé de Boislandelle H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Economica 2ème édition
- Tabet aoul Lachachi W. (2006), *L'influence des valeurs et de l'environnement sur la stratégie de l'entrepreneur privé Algérien : étude exploratoire*, Thèse de doctorat en Gestion, faculté des sciences économiques de Tlemcen, Juin.
- Tabet Aoul Lachachi W, Kerzabi A (2009), L'entreprise familiale en Algérie de l'indépendance au conservatisme, *Actes de des 11 journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME*. Trois rivières, Canada, Mai.
- Tabet Aouel Wassila & Berbar Wafaa, « La GRH dans la PME Algérienne; Vers quelle innovation ? », 3 journée internationales de management Marrakech, Mai 2015.

- Tounès, A. et K. Assala (2007), « Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », 5e Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4 au 7 octobre.
- Torres O. (1999). *Les PME*, Flammarion, Paris, p 127.
- Torres O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, p 119-138.
- Rapport de la Banque mondiale (2008), *Doing Business Middle East & North Africa*, World Bank, p. 4-37.
- Rapport de l'Organisation internationale du travail (2003), *Marché du travail et emploi en Algérie*, Édition Bureau de l'OIT à Alger, p. 39-43.
- Rapport no 07/61 du Fond monétaire international (2007), *Algérie : Questions choisies*, Édition FMI, p. 18-20