



Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences
Commerciales

Etude théorique et empirique des pratiques de gestion

**Des ressources humaines : un bilan approfondi des difficultés et
Besoins des PME agricoles en Algérie**

Présentée et soutenue publiquement par :
Mme BOUMELAH Aziza

Devant le jury composé de :

Mr REGUIEG- ISSAD Driss	Professeur	Université d'oran 2	Président
Mr FEKIH Abdelhamid	Maitre de conférences A	Université d'Oran 2	Rapporteur
Mr AMRANI Abdennour-Kamar	Professeur	Université de Sidi Belabes	Examineur
Mr CHENINI Abderahmane	Professeur	Université de Mascara	Examineur
Mr GHRISSI Larbi	Maitre de conférences A	Université de Mascara	Examineur
Mme TAIBI Ghalia	Maitre de conférences A	Université d'Oran 2	Examineur

Année 2017-2018

RÉSUMÉ

Cette étude vise à établir un diagnostic théorique et empirique des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans un échantillon de petites et moyennes entreprises (PME) en Algérie œuvrant dans le secteur des productions agricoles. Réalisée dans les dernières décennies auprès des premiers responsables de la gestion des ressources humaines dans 45 PME, cette recherche implique l'utilisation d'une grille-diagnostic exhaustive administrée par entretiens directs approfondis. Les pratiques de GRH abordées ici sont la planification des ressources humaines, l'analyse et la description des emplois, le recrutement, la sélection, l'accueil, la rémunération, l'évaluation du personnel, l'entraînement à la tâche et la formation, la gestion de carrière, les communications et la mobilisation du personnel ainsi que la santé et la sécurité au travail. Les résultats visent à satisfaire trois principaux objectifs de recherche. **Premièrement**, dresser un premier bilan de ces pratiques de GRH utilisées dans ces PME du milieu agricole. **Deuxièmement**, évaluer le niveau de développement de ces pratiques quant à l'utilisation des techniques et des connaissances disponibles en GRH. **Finalement**, obtenir l'appréciation des premiers responsables en GRH en ce qui concerne les difficultés rencontrées, leur niveau de satisfaction à l'égard de ces pratiques de GRH, les besoins d'amélioration et les solutions à apporter. Ces résultats sont discutés à la lumière de la documentation spécialisée créée à la GRH en contexte de PME, et ouvrent des avenues de recherche prometteuses reposant sur l'audit de la gestion des ressources humaines, la vision entrepreneuriale, les stratégies de croissance, l'efficacité et la performance organisationnelle.

MOTS CLES :

Ressources humaines, personnel ; main d'œuvre ; gestion des ressources humaines ; diagnostic ; difficultés ; perception et représentations ; formalisation ; efficacité organisationnelle ; petite et moyennes entreprise ; entrepreneuriat familiale ; propriétaire-dirigeant ; producteurs agricoles ; stratégie ; croissance.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص نظري و تطبيقي تعالج كيفية تسيير الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات الإنتاجية في القطاع الفلاحي. تحققت هذه الدراسة في العشريات الأخيرة أمام مسؤولي القطاع الفلاحي لخمسة و أربعين (45) مؤسسة صغيرة و متوسطة. استعمل في هذا البحث سلم التشخيص الإداري بواسطة لقاءات مباشرة مع مسؤولي المؤسسات. مس هذا التشخيص عدة نشاطات منها التخطيط للموارد البشرية تحليل و تبيان العمل التوظيف اختيار و استقبال و تقويم الموارد البشرية تدريبهم و تكوينهم تسيير حياتهم المهنية الاتصال بهم و تحفيزهم و الحفاظ على صحتهم و حياتهم في العمل، حيث تهدف النتائج إلى: **أولاً:** إعطاء ميزانية أولية للأساليب المستعملة في تسيير الموارد البشرية في القطاع الفلاحي. **ثانياً:** تقييم مستوى التنمية لهذه الأساليب في استعمال التقنيات و المعرفة الموجودة في تسيير الموارد البشرية. و **أخيراً:** الحصول على آراء المسؤولين في هذا الميدان فيما يخص مواجهة المشاكل مستوى إشباعهم في استعمال أساليب تسيير الموارد البشرية و احتياجات تطويرها و وضع الحلول اللازمة للمشاكل. أعطت النتائج المتحصل إليها باستعمال وثائق مخصصة الضوء لتسيير الموارد البشرية و فتحت آفاق أخرى للبحث في هذا الميدان، كما أعطت نظرة و استراتيجيات التنمية و الفعالية و الأداء التنظيمي .

الكلمات المفتاحية

الموارد البشرية؛ اليد العاملة؛ تسيير الموارد البشرية؛ تشخيص؛ مشاكل التحصيل و التمثيل؛ استنباط؛ الفعالية التنظيمية؛ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مؤسسات عائلية؛ ملاك مسيرين؛ منتجين فلاحيين؛ استراتيجية؛ التنمية.

ABSTRACT

This study reports a theoretical and empirical diagnosis of the major human resource management activities in a sample of (45) small and medium-sized businesses of the Algerian agricultural production industry. This study was collected in ten years we used interviews with the persons assuming the main HRM responsibilities. These interviews were structured by the use of an exhaustive questionnaire covering the following HRM practices: Human resource planning, job description and analysis, recruitment, selection, induction, compensation, performance appraisal, training and development, career management, communication and empowerment, and health and safety at work. This study has three major objectives: First, it provides descriptive data on the use of these HRM activities in SME of the agricultural production fields. Second, it evaluates the level of development of these activities in light of the normative HRM body of knowledge. Finally, it summarizes the major obstacles faced by persons assuming these HRM responsibilities, satisfaction with these practices, perceived needs for improvement, and solutions to be implemented. The results underline the adaptive capacities of these SME and suggest further research paths based on HRM audit methods involving the analysis of entrepreneurial vision, growth strategies, and organizational efficacy and performance.

KEY-WORDS:

Human resources; personnel; manpower; human resource management; diagnosis; problems; perceived needs; perceptions and representations; formalization; organizational efficacy; small and medium-sized businesses family entrepreneurship; owner-manager; entrepreneur; agricultural production; strategy; growth.

LISTEDESTABLEAUX

- Tableau 1** : Canevas d'analyse des pratiques de GRH des PME
- Tableau 2** : Utilisation des descriptions de tâches en PME
- Tableau 3** : Sources de recrutement utilisé en PME
- Tableau 4** : Modes de sélection utilisés en PME
- Tableau 5** : Efficacité moyenne des sources de recrutement en PME
- Tableau 6** : Efficacité moyenne des modes de sélection en PME
- Tableau 7** : Régimes d'incitation et d'Intéressement offerts en PME
- Tableau 8** : Avantages sociaux offerts en PME
- Tableau 9** : Écarts de rémunération entre PME et grandes entreprises
- Tableau 10**: Méthodes utilisées en PME aux fins de communication et de participation
- Tableau 11** : Pratiques de santé et sécurité au travail appliquées en PME
- Tableau 12**: Grands thèmes de difficultés liées à la GRH en PME
- Tableau 13**: Étapes de compilation et de traitement des données
- Tableau 14** : Répartition de l'échantillon en sept domaines d'activités
- Tableau 15** : Répartition de l'échantillon en cinq domaines d'activités

TABLEAUXDE L'ETUDESPSS

- Tableaux 1**: Identification de l'organisation et des répondants
- Tableau 2** : Profil stratégique de l'organisation
- Tableau 3** : Profil de la main-d'œuvre
- Tableau 4** : Profil du responsable de GRH
- Tableau 5** : Planification des ressources humaines
- Tableau 6** : Analyse et description des emplois
- Tableau 7** : Recrutement
- Tableau 8** : Sélection du personnel
- Tableau 9** : Accueil et intégration
- Tableau 10** : Salaire et avantages sociaux
- Tableau 11** : Evaluation du rendement
- Tableau 12** : Entraînement à la tâche de formation
- Tableau 13** : Gestion de carrière
- Tableau 14** : Communication, motivation et participation
- Tableau 15** : Santé et sécurité au travail (SST)
- Tableau 16** : Informations sur les pratiques de GRH

LISTE DES FIGURES

Modèle de contingence de la GRH en PME

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

RH : Ressources humaines
GRH : Gestion des ressources humaines
SRH : Service des ressources humaines
F&D : Formation et développement
PRH : Planification des ressources humaines
SST : Santé et sécurité au travail
GE : Grande entreprise
ME : Moyenne entreprise
MGE : Moyenne et grande entreprise
PE : Petite entreprise
PME : Petite et moyenne entreprise
TGE : Très grande entreprise
TPE : Très petite entreprise
RP : Ressource du personnel

INTRODUCTION GENERALE

Les ressources humaines, moteur de la performance des PME la première richesse d'une entreprise, ce sont les hommes et les femmes qui y travaillent. Mais la gestion de ce capital humain s'avère souvent délicate, dès que l'on aborde le recrutement, la formation, la paie, la santé et sécurité, l'aménagement du temps de travail ou les relations au sein de l'entreprise. Des ressources humaines bien gérées accélèrent la croissance (Fabi et Garand, 1999). La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir donc à gérer, sont autant de données qui conduisent les PME à prendre conscience de l'importance de la gestion de leur "capital humain", comme moyen d'accroître leur compétitivité actuelle. En effet, qui mieux que les hommes et les femmes au contact des clients peuvent apporter la réactivité nécessaire pour répondre à l'évolution de l'environnement et des technologies et permettre ainsi aux entreprises de rester performantes en période de crise comme en période de croissance ? les ressources humaines recèlent donc un vrai potentiel de croissance.

Depuis deux décennies, les turbulences de l'environnement économique, technologique, social et politique ont évidemment eu des effets considérables sur les ressources humaines (RH), Combinées aux phénomènes occidentaux de hausse du niveau de scolarité et de l'augmentation de la main-d'œuvre diplômées et de féminisation, elles ont ouvert la porte à de nouvelles aspirations des travailleurs, notamment en matière de considération, d'autonomie, de communication, d'information et de participation.

L'intensification de ces préoccupations relatives aux RH a rendu essentielle l'intégration de la gestion des ressources humaines (GRH) au processus stratégique des organisations ; Dans un contexte international exigeant dorénavant une main-d'œuvre qualifiée et correctement rémunérée, les entreprises n'ont d'autre choix que de poursuivre des objectifs dynamiques de mobilisation et de revitalisation de leur personnel. Conséquemment, la GRH connaît une franche progression et donne maintenant lieu à de nombreux développements académiques en favorisant l'harmonisation des pratiques selon un modèle d'inspiration européen. Que l'on soit dans une société publique, une

multinationale ou une petite entreprise (PE), cette GRH s'aligne dorénavant sur des pratiques mieux définies, de complexité variable, et accessibles à la majorité des gestionnaires.

La reconnaissance et les applications de la GRH ne cessent de s'accroître dans la majorité des organisations, apportant aux processus de gestion des préoccupations humaines autrefois plus négligées. Toutefois, de nombreux secteurs d'activité demeurent relativement peu touchés par ces évolutions. Il s'agit principalement des domaines à fort capital humain et à faible concentration économique : des milieux où la main-d'œuvre peu qualifiée abonde, dans les pays en voie de développement ou en croissance, pour des postes à faible valeur ajoutée, peu spécialisés et peu rémunérés. Ces milieux se retrouvent depuis moins d'une décennie en position de concurrence mondiale, sans préparation, sans planification et sans véritable expertise. Les phénomènes de délocalisation sur les marchés nationaux exercent dorénavant des contraintes qui modifient l'équilibre traditionnel des processus de gestion de ces entreprises.

Ainsi, parmi ces domaines d'activité les moins étudiés sous leurs facettes RH, on retrouve les entreprises œuvrant en milieu agricole. Majoritairement des PME, ces organisations sont généralement regroupées en deux secteurs de productions : animal et végétal. Dans la présente étude, seul le secteur agricole (productions végétales) fut retenu, notamment à cause de la forte proportion de main-d'œuvre employée par ces entreprises spécialisées dans une douzaine de domaines : productions maraîchères (légumes frais, de transformation, pommes de terre), productions fruitières (pommes, petits fruits, viticulture), cultures en serres (floriculture, légumes) ainsi que des entreprises de diverses productions végétales (pépinières, etc...). En fait, le secteur agricole regroupe en Algérie environ 4 500 exploitations déclarées employant 37 000 personnes (8,2 individus par entreprise), comparativement aux productions animales qui totalisent 64 000 travailleurs répartis dans plus de 40 000 exploitations (1,6 individus par entreprise). On constate l'importance accrue de la main-d'œuvre en production agricole. (Bulletin statistique N°28- 2016). Un tel choix répond également aux multiples appels à l'utilisation d'échantillons plus homogènes en PME afin d'améliorer la validité des résultats obtenus.

L'importance de la GRH dans les entreprises agricoles ne semble s'être manifestée en Algérie qu'à la suite de la poussée de croissance du milieu au cours des années 90 et 2000. Foncièrement épargnées par toute la batterie de restructuration, de réorganisation et de processus de rationalisation, dont les impacts les plus visibles portaient sur les RH, les entreprises agricoles se retrouvent maintenant en pleine crise de croissance. Autrefois fortement déconcentré, individualiste et essentiellement composé de PME, ce secteur subit depuis une dizaine d'années un phénomène d'expansion, d'augmentation des effectifs, de concentration de la propriété et d'ouverture

internationale, directement liés aux renégociations des accords multilatéraux et de libre-échange (OMC).

Origines de la recherche :

La présente étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche globale entamée au début de l'année 2004. Au départ, cette recherche consistait à colliger, à organiser et à synthétiser la documentation empirique relative à la GRH dans les PME tout secteur confondu. Ce premier exercice a, depuis lors, donné lieu à de multiples travaux décrivant les pratiques d'acquisition, de conservation, de développement et de mobilisation des RH en contexte de PME, ainsi que les difficultés et les besoins des entreprises en matière de GRH. Cette recension de la documentation empirique portant sur les pratiques de GRH en contexte de PME a aussi fait ressortir la forte hétérogénéité des échantillons étudiés, occultant ainsi les diagnostics propres à chaque domaine d'activité.

En parallèle à ces travaux de synthèse, proches de ce que l'on pourrait qualifier de méta-analyse qualitative, une démarche conceptuelle a permis de proposer une approche contingente de la réalité des PME. Développé autour de la GRH, ce modèle contingentiel offre une solide base à l'analyse des diverses situations propres aux activités fonctionnelles de gestion des PME. À partir de ce modèle, on peut davantage circonscrire les variables sous-tendant les phénomènes de gestion étudiés, en les posant de façon contingente parmi l'ensemble des influences et contraintes affectant les organisations de petite et moyenne dimensions.

Au cours des années suivantes, ces travaux académiques ont permis de réaliser des études empiriques mieux ciblées, portant sur la GRH de PME de divers secteurs et milieux, par de nombreux chercheurs.

L'adaptation de la recherche aux besoins réels des PME en matière de GRH devrait s'appuyer sur une base d'information davantage étoffée et ajustée aux pratiques réelles des PME, à partir d'études empiriques ciblées et menées dans des secteurs d'activité comparables et homogènes, sur des échantillons d'entreprises de même taille et sans chercher à trop généraliser les résultats obtenus. En fait, la probabilité d'obtenir des résultats peu significatifs demeure très élevée dans ce genre d'analyse : la trop forte diversité des entreprises enquêtées peut grandement réduire la valeur de l'interprétation des données recueillies. Une autre précaution méthodologique pourrait résider dans le recours aux entretiens directs, de préférence à l'envoi de questionnaires par courrier, cette dernière méthode de cueillette de données s'avérant peu adaptée aux caractéristiques des propriétaires-dirigeants de PME. Entre temps, l'inventaire exhaustif des pratiques de GRH en PME ouvre la porte à l'élaboration de solutions et de stratégies favorables au développement intégré des RH en PME.

Dans cette optique, il apparaît essentiel d'orienter d'éventuelles démarches de recherche vers une meilleure compréhension de ce modèle contingentiel par des vérifications empiriques.

- Quels sont les facteurs de contingence susceptibles d'expliquer les diverses situations de la GRH dans les PME, et Quelle est la nature et l'ampleur de leur influence sur les pratiques de GRH ?

Ces applications empiriques permettraient de mieux comprendre :

Hypothèse 1 : L'impact de divers facteurs de contingence sur divers indicateurs de formalisation des pratiques de GRH. À titre d'exemple, on pourrait vérifier les relations entre certaines caractéristiques sociodémographiques du propriétaire-dirigeant ou des employés (formation, âge, sexe, expérience professionnelle, vision) sur l'existence, le développement et le degré de sophistication d'une ou plusieurs pratiques de GRH dans des PME de taille et de secteurs d'activité homogènes.

Hypothèse 2 : Il serait aussi souhaitable de vérifier l'existence de possibles relations entre le degré de formalisation des pratiques de GRH et le domaine d'activité, les ressources financières et matérielles de l'entreprise, la présence d'un syndicat ou le système de production de la PME. De telles vérifications empiriques pourraient faciliter l'évaluation des véritables impacts d'une formalisation accrue des pratiques de GRH sur la structure, la stratégie ou la performance des organisations de petite et moyenne dimensions.

C'est dans cette voie que s'inscrit la présente recherche empirique, qui vise principalement à valider les hypothèses générales et les tendances observées au cours des premières années de notre recherche.

Plan de la thèse :

Cette thèse de doctorat s'articule autour de deux parties bien distinctes :

- **La première partie** précise les concepts fondamentaux de la GRH en PME, positionne le champ de recherche retenu pour analyse et développe les concepts sous-jacents : formalisation et contingence.
- Elle propose aussi un état des connaissances relatives aux pratiques de GRH en PME, tel qu'élaboré par nos travaux des dix dernières années. Elle traite de l'acquisition, de la conservation, du développement et de l'environnement de travail des RH en PME, ainsi que des difficultés et besoins des PME en matière de GRH.
- **La deuxième partie** pratique et empirique formule d'abord le problème et les objectifs de recherche, détaille les méthodes utilisées, décrit l'échantillon analysé et présenté, avec moult tableaux, les résultats de l'étude empirique menée auprès de producteurs agricoles de l'Algérie.
- Elle tente aussi d'interpréter les résultats colligés, en analysant plus particulièrement les perceptions d'importance, de satisfaction et d'intérêt des répondants face aux pratiques de GRH de leur domaine

d'activité.

La conclusion résume enfin l'essentiel de cette thèse, rappelle ses limites méthodologiques.

Une bibliographie exhaustive complète le tout. Cependant, avant de procéder à l'étape empirique proprement dite, il convient de passer en revue les assises conceptuelles sous-tendant le vaste champ de recherche que constitue la GRH en PME.

Première partie :

**LES CONCEPTS FONDAMENTAUX
DE LA GRH EN PME**

Chapitre 1 :

**LES CONCEPTS A PRECISER DE LA
GRH EN PME**

Avant de débiter l'analyse des concepts fondamentaux de la GRH en PME, principalement développés au chapitre suivant, il convient de préciser certains termes propres au champ de recherche étudié. Une première section rappelle l'importance et la place de l'étude des RH en petite et moyenne dimensions. En second lieu, on propose une définition des quelques expressions sous-jacentes à notre étude, et une troisième section présente le canevas d'analyse utilisé pour décrire ces pratiques de GRH.

1. Ressources humaines et PME : Les assises conceptuelles

Les RH occupent une position centrale dans les organisations, tant par l'importance structurelle de la main-d'œuvre utilisée que par la diversité des champs d'action et des rôles assumés auprès de tous les départements et niveaux hiérarchiques. Cependant, la mise en pratique de cette GRH diffère substantiellement en contexte de PME, et bien peu de travaux ont approfondi ces questions en s'appuyant sur des fondements conceptuels adaptés à cette problématique. Bien entendu, on peut prétendre que la GRH, originellement créée dans les grandes entreprises industrielles pour répondre aux problèmes engendrés par une main-d'œuvre trop nombreuse, s'applique tout aussi bien en PME sans en modifier les approches. Heureusement, l'analyse effectuée par de nombreux auteurs permet maintenant d'affirmer le contraire et justifie l'attention particulière portée depuis quelques années à la GRH des PME.

En effet, la GRH ne peut être considérée comme une simple annexe marginale aux autres domaines de la gestion mais, au contraire, comme une fonction capitale au cœur de tout le processus stratégique de l'entreprise. L'étude des pratiques de GRH en PME se justifie amplement pour de multiples raisons : L'importance fondamentale des RH dans toute organisation, la part grandissante des PME dans le tissu économique, la forte proportion d'emplois créés par les PME, et parce que les RH représentent de plus en plus l'avantage concurrentiel de plusieurs PME, tant dans les services, la haute technologie que dans les sociétés confrontées à la mondialisation des marchés. (FABI, B. et N. PETERSEN) (1994)

Beaucoup étudiée les vingt dernières années, la GRH en PME donnait lieu le plus souvent à des jugements globaux, a priori fondés sur des impressions et des observations partielles plutôt que sur des analyses approfondies. Il apparaît donc tout à fait pertinent d'approfondir le sujet afin de mieux en connaître les particularités et de pouvoir agir plus efficacement en PME, améliorant ainsi leur compétitivité.

Toutes les facettes d'une organisation sont influencées par la fonction RH, l'importance des

problèmes de gestion du personnel parmi les causes d'échec des PME. En fait, plusieurs recherches menées en Europe ont clairement fait ressortir l'importance des problèmes de gestion en PME, notamment en ce qui a trait aux difficultés liées aux RH. Selon ces enquêtes, les difficultés de recrutement et de formation du personnel se placeraient parmi les trois plus importants problèmes de gestion des PME, les questions de productivité et de coûts de main-d'œuvre se situant en dernières position.

Bien que la majorité des entrepreneurs reconnaisse la nécessité fondamentale et l'importance de leurs employés, ces études démontrent qu'ils éprouvent des difficultés persistantes à gérer convenablement et systématiquement leur personnel. À cet égard, les chercheurs ont quantifié l'ordre d'importance des opinions de dirigeants de PME étrangères quant aux activités jugées prioritaires pour l'entreprise, et interprètent ces données en positionnant la fonction personnelle au premier rang des problèmes de gestion comportant le plus de difficultés. Toutefois, leurs observations ne rapportent que des perceptions de dirigeants répondant à un questionnaire sur la GRH en PME. Comme les entrepreneurs doivent souvent assumer eux-mêmes les responsabilités de GRH, il semble plausible de croire qu'un besoin pressant d'aide est attendu à ce niveau.

Étant donné le peu de connaissances colligées empiriquement sur les problématiques de "main-d'œuvre et, plus rarement, de GRH l'étude a fait appel aux récentes synthèses portant sur les pratiques de GRH en PME) et afin de mieux comprendre les assises de la présente recherche, il convient ici de rappeler les grandes tendances relatives aux pratiques de GRH en contexte de PME.

Ainsi, le dépouillement de plus d'une centaine d'études empiriques traitant d'une ou plusieurs pratiques de GRH en contexte de PME a permis de constater le degré relatif de diversification et de sophistication de ces activités. Celles-ci semblent plus variées et utilisées que l'on croyait dans plusieurs PME, ce qui amène à nuancer certains préjugés persistants. Les résultats colligés démontrent avec certitude qu'il existe réellement des pratiques de GRH appliquées en PME. Bien qu'elles demeurent généralement peu formalisées, ces pratiques existent à des degrés forts variables, démontrant sans équivoque le caractère fortement hétérogène des entreprises de petite et moyenne dimensions, interdisant dès lors toute forme de généralisation à ce sujet. (FERNANDEZ, G ET NOËL, A) (2004)

Bien que plusieurs PME n'aient recours qu'aux trois activités de base : recrutement, sélection, rémunération, d'autres étoffent leur GRH avec une ou plusieurs pratiques moins traditionnelles, que ce soit la PRH, l'évaluation du personnel, la formation ou la SST. Bien sûr, la mise en œuvre de ces pratiques dépend aussi du contexte légal et des contraintes organisationnelles. Par exemple, le

recrutement, la rémunération, la formation, les conditions de travail, la SST, l'information et la participation du personnel sont parfois régis par des réglementations nationales, et bien que ces normes légales ne soient pas systématiquement appliquées en PME, elles exercent une influence notable sur les pratiques réelles de GRH. Par contre, à l'autre extrême, on observe ailleurs une présence réglementaire moins étendue en PME : dans bien des états, seuls la discrimination (embauche et rémunération), les normes minimales du travail et la SST sont contrôlées par des textes législatifs.

2. Définition des concepts

La GRH constitue un domaine de recherche particulièrement vaste et souvent mal délimité. Dans la mesure du possible, afin de pallier à de possibles confusions, nous accordons une importance particulière à la définition des différents concepts sous-jacents à cette thèse. D'une part, plusieurs définitions sont proposées pour chaque terme ou expression : RH, fonction RH ou GRH, service des RH, PME. D'autre part, nous avons jugé nécessaire de formuler une définition opérationnelle adaptée à notre recherche, particulièrement pour les concepts suivants : RH, pratiques de GRH, PME, taille organisationnelle et degré de formalisation des pratiques de GRH. Il ne fait cependant aucun doute dans notre esprit que cet exercice ne sert qu'à établir les fondements de notre démonstration, même si son contenu risque de soulever d'inévitables polémiques quant à l'universalité des définitions proposées. En outre, pour des raisons essentiellement esthétiques, la plupart de ces termes sont reproduits dans le texte sous une forme abrégée.

Dans la PME, le dirigeant et son entreprise ne font qu'un car, en créant sa propre entreprise, l'individu devient un entrepreneur, avec ses caractéristiques propres, sa personnalité, ses objectifs et sa façon de faire. Le propriétaire-dirigeant typique est d'ailleurs toujours occupé à quelque chose. Principal fondateur et propriétaire de la firme dont il assure la direction, il a su la façonner ou la transformer à son image. Il devient donc difficile d'établir une distinction entre l'entrepreneur et le gestionnaire car c'est souvent la même personne qui joue les deux rôles.

Fondateur, personne d'action, il aime relever des défis, est très attaché à son entreprise, y passe un temps considérable chaque semaine, et peut être tour à tour directeur financier, directeur technique ou directeur commercial. L'entrepreneur prend généralement seul toutes les décisions importantes. Il doit donc continuellement faire face au problème de la survivance de son entreprise et de son investissement car l'un de ses principaux objectifs est d'accumuler assez de richesses pour sa retraite et sa famille. Il maintient aussi des liens très étroits avec sa communauté parce qu'il y réside en permanence. En fait, l'entreprise est le reflet de la personnalité du propriétaire et ne satisfait donc

pas seulement à ses exigences financières. Enfin, le propriétaire-dirigeant de PME doit assumer seul tous les risques financiers liés à son activité commerciale. (PERETTI, J-M) (1994)

3. Petites et moyennes entreprises (PME)

Présentes sur tous les continents, actives dans tous les secteurs d'activité, les PME occupent une position déterminante dans nos systèmes économiques contemporains. C'est pourquoi nous recourons à la définition opérationnelle suivante :

La petite et moyenne entreprise (PME) n'est autre qu'une entreprise, société ou organisation juridiquement et financièrement indépendante, gérée de façon décentralisée et autonome, à but lucratif ou non, ayant une faible part de marché ou n'occupant pas une position dominante dans son secteur d'activité ; les dirigeants y jouissent d'une autonomie décisionnelle, ce qui exclut les filiales et les franchises. Une PME compte généralement moins de 250 employés, œuvre dans un secteur commercial, de services, manufacturier ou industriel, et réalise un volume de ventes inférieur à une certaine limite maximale, largement variable selon les secteurs d'activité et les pays mais souvent inférieure à 20 millions de dinars algérien.

Ces limites permettent généralement d'établir le nombre d'employés comme critère déterminant de la taille d'une organisation. De plus, la PME se différencie de la GE par six points principaux, caractéristiques de l'univers hétérogène des PME: une taille organisationnelle réduite, une forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant, une vision entrepreneuriale commune, un très faible degré de formalisation des activités de gestion et de production, une flexibilité accrue face aux changements, et une implacable vulnérabilité face à la concurrence, à tous les niveaux. (BOUYACOUB, A) (2003)

4. Ressources humaines (RH)

Tout d'abord, il apparaît essentiel de définir l'expression "ressources humaines" car elle a parfois une signification forte éloignée de nos préoccupations GRH en PME. Ainsi, (Werther *et al*). (1990) s'inspirent du processus de dotation lorsqu'ils décrivent simplement les RH en tant que «personnes qui sont prêtes, désireuses et capables de contribuer à l'organisation». D'autre part, (Dion) (1996) recourt à une image plus proche de la main-d'œuvre disponible en insistant sur la contribution potentielle de ces individus à la société en général. Il est donc facile de constater l'étendue du concept "RH" mais dans cette analyse, nous l'utiliserons pour représenter l'ensemble des individus œuvrant activement dans l'entreprise à temps plein ou à temps partiel, et qui sont rémunérés pour le travail qu'ils y effectuent. Il va sans dire qu'en contexte de PME, on retrouve une part importante de main-d'œuvre invisible (famille, parents, travailleurs) qui constituent souvent l'essentiel des RH en TPE. Ces travailleurs seront généralement considérés ici puisqu'ils forment le corps principal de

nombreuses entreprises. Bien sûr, les actionnaires non actifs, partenaires silencieux, conseillers externes et sous-traitants demeurent exclus de l'ensemble "RH".

4.1. Difficultés

Les difficultés constituent souvent des écarts entre la pratique observée et la pratique idéale définie par la théorie généralement reconnue par un milieu professionnel. Plus particulièrement, il s'agit ici de conditions concrètes nuisibles à la gestion efficace des ressources humaines et à la performance d'une PME; et dont on peut identifier les causes probables. Le terme "difficultés" s'applique donc à l'étape d'identification des conditions nuisibles.

4.2. Besoins

Dans un sens général, les besoins désignent ce que l'on considère nécessaire à l'existence ou au bon fonctionnement d'un système. C'est dire que certaines difficultés peuvent ne pas constituer un besoin à un stade d'évolution précis, dans une orientation stratégique particulière ou à un niveau de sophistication technologique spécifique.

De façon opérationnelle, les besoins renvoient à des difficultés requérant une attention particulière, du fait de leur récurrence, de leur persistance et du fait qu'elles peuvent engendrer d'autres difficultés. Ces difficultés principales laissent entrevoir un besoin de s'en occuper plus ou moins rapidement, selon le degré perçu de nécessité. Elles appellent une intervention et les dirigeants de PME ont généralement besoin d'aide pour les surmonter. Dans une perspective de passage à l'action, le terme "besoins" apparaît préférable. Lorsqu'il s'agit de mettre en évidence les difficultés les plus plausibles dans telle ou telle circonstance, ces dernières portent le nom de besoins.

4.3. Taille organisationnelle

Cette catégorie des PME s'appuie très souvent sur le nombre moyen d'employés travaillant dans une entreprise, englobant généralement les employés de production et d'administration, les cadres salariés, les dirigeants et actionnaires actifs. Les catégories de taille varient selon les législations nationales et les grands secteurs d'activité mais respectent habituellement des limites variant entre 100 et 500 salariés. Concrètement, nous avons formulé la définition opérationnelle suivante, particulière à l'étude de la GRH en contexte de PME, qui répartit la taille organisationnelle en cinq catégories consécutives, indicatrices des niveaux progressifs de formalisation des pratiques

de gestion et de GRH :

- Très petite entreprise (TPE) : 0 à 9 employés
- Petite entreprise (PE) : 10 à 49 employés
- Moyenne entreprise (ME) : 50 à 149 employés
- Moyenne-grande entreprise (MGE) : 150 à 249 employés
- Grande entreprise (GE) : 250 employés et plus

4.4. Spécificités de la PME

L'utilisation de la "théorie" des petites et moyennes entreprises, en parallèle avec celle des grandes organisations, permet de mieux souligner les caractéristiques fondamentales de la PME qui peuvent être regroupées en catégories de facteurs décrivant les principaux éléments d'une entreprise. Ces différences entre PME et GE afin de situer avec plus de clarté la GRH dans la problématique particulière des petites dimensions. Pour l'instant, cette catégorisation des multiples caractéristiques de l'organisation fait ressortir des différences substantielles en fonction de la taille organisationnelle, la démonstration servant de point de départ à la différenciation des activités de GRH en PME et en GE.

5. Considérations Méthodologiques

Cette partie présente d'abord le canevas élaboré spécifiquement pour l'analyse des pratiques de GRH en PME (Garand, Denis) (1999), en s'appuyant sur les typologies contemporaines véhiculées dans la plupart des milieux académiques occidentaux depuis deux décennies. Une autre partie offre ensuite une description synoptique des d'études empiriques, traitant de GRH en PME, utilisées pour l'élaboration de cette synthèse. Enfin, avant d'aborder à la dernière partie l'analyse des pratiques réellement appliquées dans les entreprises de petite et moyenne dimensions, il faut bien comprendre les contraintes imposées par l'importante hétérogénéité des travaux réalisés dans ce domaine : périodes d'enquête, populations diversifiées, échantillons variés et parfois trop étendus, méthodologies différentes, interprétations plus ou moins développées, diversité des publications à caractère professionnel, académique ou strictement universitaire. Tous ces facteurs compliquent singulièrement la description et l'analyse des pratiques de GRH en PME, rendant parfois impossible toute comparaison significative des résultats obtenus.

Tableau 1 : Canevas d'analyse des pratiques de GRH des PME :

Pratiques de GRH	Synopsis des principales activités de GRH en PME	
Acquisition des ressources humaines		
Planification des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - analyse des environnements interne et externe - inventaire des RH et de leurs compétences - prévisions de main-d'œuvre (demande) - analyse et adéquation des offres de personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - actions de GRH en découlant - formalisation des activités de GRH - intégration de la GRH à la gestion
Analyse des emplois	<ul style="list-style-type: none"> - objectifs (finalités) de l'analyse des emplois contenu (méthodes) / rédaction et mise à jour difficultés et limites de l'analyse des emplois 	<ul style="list-style-type: none"> - description de tâches, profil d'exigences
Recrutement, sélection Et accueil	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - décisions et responsabilités de recrutement sources internes et externes de recrutement égalité d'accès.
	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> - détermination des critères et prédicateurs de sélection techniques de sélection ; - tests / validation égalité des chances ; non-discrimination, - décision finale d'embauche difficultés et efficacité de recrutement et sélection.
	Accueil et intégration	<ul style="list-style-type: none"> - arrivée du nouvel employé / intégration - accompagnement, parrainage, suivi.
Conservation des ressources humaines		
Rémunération et avantages sociaux	Détermination des salaires	<ul style="list-style-type: none"> - décisions et responsabilités de rémunération - règles de non-discrimination et d'équité salariale

	Modes de rémunération et contrats	- évaluation des emplois ; enquêtes salariales individualisation des rémunérations - rémunération basée sur les compétences révisions et augmentations salariales
	Avantages sociaux	- formes traditionnelles de salariat régimes d'incitation et d'intéressement - catégories, mise en place et gestion des régimes, difficultés et limites des avantages sociaux
	Rémunération des cadres de PME	- Ecart de rémunération entre PME et GE
Évaluation du personnel	- Objectifs (finalités) de l'évaluation planification de l'évaluation.	- Evalueurs et responsabilités de l'évaluation information et formation à l'évaluation.
	- Elaboration des outils et gestion du processus.	- Contenu (critères), fréquence, méthodes et procédures difficultés, efficacité et suivi de l'évaluation.
Développement des ressources humaines		
Formation et développement	- Spécificités politiques, sociales et culturelles planification de la démarche de formation.	- Analyser des besoins de formation objectifs et bénéficiaires de F & D responsabilités de F & D et nature des formateurs.
	- Gestion des activités de formation évaluation.	- Types et thèmes de F & D ; méthodes et techniques développement et gestion des compétences.
	- Efficacité et coûts de la F & D.	- Difficultés de F & D ; mesures favorables en PME.
Gestion de carrière	- Attentes, objectifs et cheminement de carrière.	- Plafonnement, plateaux et fins de carrière, bilan professionnel, orientation, réaffectation
	- Mouvements de personnel.	- Internes et externes (entrées, retours, départs)
Équité en emploi	- Notions d'égalité, d'équité et de discrimination législations gouvernementales.	- Diverses formes de discrimination programmes d'accès à l'égalité.

Environnement de travail		
Organisation, communication, mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions de travail, horaires et temps de travail, information et communication ; - Organisation du travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement des structures organisationnelles ; - Formes de participation.
Santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Lois et réglementations responsabilités et gestion paritaire ; - Mécanismes de gestion de la SST. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des coûts et évaluation de l'efficacité ; - Programmes d'aide aux employés

6. Canevas d'analyse des pratiques de GRH en PME

Par sa position centrale dans l'organisation, la fonction RH constitue l'un des champs les plus diversifiés du management et conséquemment, l'un des plus vastes à étudier. Par ses assises multiples - ingénierie, sociologie, droit, psychologie et administration - la GRH intègre une variété considérable d'activités agissant en synergie avec l'ensemble des autres fonctions de l'organisation. Il va sans dire que l'analyse doit absolument être circonscrite à certaines pratiques bien précises, au risque de n'effleurer que superficiellement un trop grand nombre d'éléments. Le recours à un canevas d'analyse des pratiques de GRH s'avère dès lors essentiel pour bien délimiter les champs d'activités analysés dans la présente étude. Ce synopsis des pratiques de GRH ne prétend aucunement faire la synthèse exhaustive de toutes les facettes de chaque pratique. Il s'agit plutôt d'offrir un cadre de référence global permettant de comparer l'éventail des pratiques de GRH à celles observées réellement en PME. (Garand. Denis) (1999).

Cependant, la description des pratiques de GRH constitue une tâche particulièrement ardue car il faut admettre que cet univers conceptuel et opérationnel s'avère encore imparfaitement circonscrit. À chaque pays, culture, philosophie de gestion ou catégorie d'entreprise, on peut identifier des pratiques de GRH particulières, et la nomenclature des pratiques de gestion varie selon les hypothèses et finalités de l'analyse, ce qui complique singulièrement la tâche lorsqu'il faut en effectuer un survol. Il faut comprendre que les pratiques de GRH se sont le plus souvent implantées et développées, au gré des besoins et des défis qui assaillent l'organisation. La taille des organisations, la conjoncture économique, la vision de l'entrepreneur, le professionnalisme des responsables du personnel et la mode ont largement influencé ce processus d'implantation. Ces pratiques sont à la base de la compétence distinctive de l'entreprise et de l'avantage concurrentiel qui

peut en résulter. En outre, cet outil peut être développé de bien des façons mais il faut rejeter toute idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH par rapport à un autre.

Chapitre 2 :

DES CONCEPTS A DEVELOPPER

Afin de développer l'analyse des concepts fondamentaux relatifs à la GRH en PME, qui s'inscrivent dans une démarche conceptuelle. Ainsi, pour mieux comprendre les phénomènes relatifs

à l'existence et au développement des pratiques de GRH en contexte de PME, ce deuxième chapitre approfondit le processus de formalisation, élément-clé de cette analyse, établit la prépondérance de la vision entrepreneuriale, expose les principaux facteurs de contingence ayant un impact sur ces pratiques, et propose un modèle contingentiel de la GRH en PME. On y présente aussi un cadre de référence exhaustif et synthétique servant à l'interprétation des relations existantes entre les pratiques de GRH et divers facteurs de contingence relatifs à la formalisation en PME.

1. Formalisation, politiques et procédures de la fonction RH en PME

Le degré de formalisation des pratiques de GRH constitue l'un des éléments fondamentaux de l'analyse des activités de GRH en PME. Cette formalisation s'accroît généralement en fonction de la taille organisationnelle, ce qui signifie que les pratiques de GRH ont tendance à devenir de plus en plus diversifiées, étendues et sophistiquées au fur et à mesure que l'entreprise grandit et passe du stade de TPE à celui de PE, pour éventuellement poursuivre sa croissance vers la ME ou la MGE. Bien entendu, toutes les PME ne deviennent pas nécessairement des GE, même après plusieurs années. De nombreux entrepreneurs préfèrent diriger une entreprise de petite taille, soit pour des raisons financières, pour mieux s'adapter à des marchés instables ou tout simplement pour répondre à leurs aspirations personnelles modulées par leur vision particulière. Conséquemment, il ne faut pas se surprendre en constatant l'extrême variabilité du degré de formalisation des pratiques de GRH en PME. Cependant, ces observations générales génèrent une multitude de questionnements :

- Cette analyse n'est-elle pas davantage complexe, exigeant l'utilisation d'un nombre considérable de variables ?
 - Peut-on vraiment avoir recours à tout un ensemble d'indicateurs pour évaluer cet état de formalisation ?
 - Ne serait-il pas évident ou déjà démontré que la formalisation n'a pas de réelle incidence sur la croissance ou le succès des PME ?
- certaines ont beaucoup de succès sans véritable formalisation ;
- d'autres, moins de succès avec une stricte formalisation ;
- et parfois très peu de succès avec encore beaucoup moins de formalisation ...
- Y aurait-il des liens entre formalisation et pratiques de gestion ?

La réponse à ces interrogations n'est pas des plus faciles. C'est pourquoi les pages suivantes regroupent l'information colligée à ce sujet. Mais avant tout, observons de plus près ce que les études empiriques traitant de GRH en PME révèlent sur la formalisation des pratiques de gestion et de la fonction RH en contexte de PME.

2. Le processus de formalisation : Délégation, politiques et intégration de la GRH aux stratégies organisationnelles

Bien qu'il soit difficile à établir, le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME demeure observable sous divers aspects, tant en ME qu'en GE. Lorsqu'on parle de formalisme, il faut voir un ensemble d'engagements stricts envers des politiques, normes, règles, formulaires et spécifications formellement établis dans une organisation (Mahé de Boislandelle) (1998). Cet état d'esprit conduit généralement à un processus de formalisation cautionné par les dirigeants de l'entreprise, qui consiste à élaborer et mettre en place une réglementation et des procédures uniformes dans le but d'atteindre ou de maintenir des objectifs organisationnels ou systémiques au sein d'une entreprise ou d'un système. La synthèse de ce formalisme et du processus de formalisation en découlant conditionne la structure-même de l'organisation formalisée. Idéalement, ce type d'organisation s'articule autour d'un regroupement rationnel, légitime et dynamique d'individus réunis dans un cadre planifié, structuré et coordonné formellement, sous le contrôle d'une certaine autorité ou hiérarchie. Ce regroupement recourt à des modes de communication bien définis, à la spécialisation et la division du travail, ainsi qu'à des procédures standardisées permettant l'atteinte des buts, objectifs ou finalités établis et décidés en commun accord.

Comme exemple, on peut retenir les systèmes formels de communication des TGE où toute communication s'appuie sur les liens d'autorité fixés par l'organisation, où les procédures formelles de mesures disciplinaires impliquent des étapes verbales, écrites, sanctionnées et portées au dossier permanent de l'employé concerné. Plusieurs termes peuvent être associés au concept de formalisation : bureaucratie, fonctionnalisme, paperasserie, autorité formelle, structure organisationnelle, principes organisationnels, mais très peu d'entre eux conviennent au contexte réellement vécu en PME.

Ainsi, le degré de formalisation se traduit en PME par une structuration et une sophistication des pratiques de GRH qui sont en partie déléguées par le dirigeant. Avec la croissance de la PME, la fonction RH subit une formalisation progressive (souvent imprécise) et devient peu à peu une véritable GRH prise en charge par un spécialiste. Ultimement, la GRH s'intègre à la gestion stratégique de l'entreprise en s'éloignant des aspects administratifs de la gestion du personnel.

Cette formalisation peut aussi être observée en trois niveaux liés aux transformations de la vision de l'entrepreneur. La majorité des recherches menées en PME semblent confirmer que toutes les activités et fonctions de gestion y sont étroitement inter-reliées et peu formalisées. La GRH fait alors intégralement partie de la stratégie de la PME, et que sa position soit explicite ou implicite, elle joue un rôle de lien commun entre tous les éléments de cette organisation.

A la base de toute activité humaine organisée, on retrouve deux pré-requis fondamentaux mais complémentaires : la division du travail en tâches bien précises et la coordination de ces tâches afin d'accomplir une activité. Ainsi, la structure d'une organisation peut simplement se définir comme l'ensemble des moyens par lesquels le travail est divisé en tâches distinctes pour être ensuite coordonné jusqu'au résultat final. Un certain nombre de mécanismes de coordination peuvent décrire les moyens fondamentaux à l'aide desquels les organisations coordonnent leur travail :

- 1° Ajustement mutuel par des communications informelles ;
- 2° Supervision directe ;
- 3° Normalisation des processus de travail ;
- 4° Standardisation des extrants (objectifs ou spécifications de performance des sous- unités) ;
- 5° Standardisation des habiletés et des connaissances par une formation commune ;
- 6° Uniformisation des normes.

On peut généralement considérer que ces mécanismes de coordination constituent les éléments de base de toute structure, le ciment qui unit l'ensemble des organisations. De plus, ces mécanismes paraissent s'enchaîner dans un ordre particulier. À mesure qu'augmente la complexité des activités organisationnelles, les modes privilégiés de coordination semblent passer de l'ajustement mutuel (mécanisme le plus simple) à la supervision directe, puis à la standardisation, préférablement des processus de travail et des normes, ou bien des extrants et des habiletés, pour enfin revenir au point de départ, l'ajustement mutuel. De façon paradoxale, ce premier mécanisme demeure le plus apte à résoudre les formes les plus complexes de travail. Bien entendu, aucune organisation ne peut s'appuyer sur un seul mécanisme, mais l'ajustement mutuel et la supervision directe apparaissent toujours comme les plus importants, en étant principalement illustrés par les communications informelles et le leadership. Toutefois, plusieurs entreprises favorisent un mécanisme plutôt qu'un autre, du moins à certains stades de leur croissance. En fait, celles qui ne s'appuient sur aucun de ces mécanismes courent un risque élevé de sombrer dans l'anarchie, causée

tout simplement par la masse de conflits émanant de ce vide relatif de pouvoir organisationnel. (BOURCIEU,S) (2001)

En outre, le design organisationnel, élément-clé du processus de formalisation, s'articule autour de l'utilisation d'une série de paramètres déterminant la division du travail et le succès de la coordination des tâches. Certains de ces paramètres servent à définir les postes, d'autres à créer la «superstructure», d'autres encore visent à déterminer les liens latéraux supportant cette superstructure, et finalement, un dernier groupe de paramètres touche à la mise en place du système décisionnel de l'organisation. Voici donc les **principaux paramètres** propres au design structurel, ainsi que leurs liens avec les mécanismes de coordination :

- Spécialisation des tâches : horizontale, verticale, emplois non qualifiés, professionnels, enrichissement des tâches ;
- Formalisation des comportements : instructions d'opération, descriptions de tâches, règles, etc. ; bureaucratique ou organique ;
- Formation : substitut habituel à la formalisation lors du processus de standardisation, ou de bureaucratisation ;
- Endoctrinement : substitut de la formalisation, où les standards deviennent profondément ancrés dans les valeurs des individus, à l'aide d'une quelconque idéologie ;
- Regroupement en unités : de travail (regroupement fonctionnel), de produit ou de client (marché) ;
- Taille de l'unité : réfère au nombre de positions (ou unités) contenues dans une seule unité.
- Systèmes de planification et de contrôle : servent à standardiser les résultats ; systèmes de planification des activités ; systèmes de contrôle des performances ;
- Schémas de liaison : afin de favoriser l'ajustement mutuel entre les unités et au sein des groupes ; postes de liaison, groupes de travail, structures matricielles ;
- Décentralisation ou diffusion du pouvoir décisionnel :
 - Décentralisation verticale : délégation formelle de pouvoir vers le bas de la hiérarchie, jusqu'aux managers ;
 - Décentralisation horizontale : l'étendue de dispersion du pouvoir formel et informel hors de la hiérarchie vers les non cadres (opérateurs, analystes, support administratif) ;
 - Décentralisation sélective parallèle.

En ce qui nous concerne, il s'avère intéressant d'étudier en PME la structure des organisations

entrepreneuriales, qualifiée par (Mintzberg 1999) de structure simple, informelle, flexible, composée de peu d'employés-conseil et sans grande hiérarchie médiane. La plupart des activités y tournent autour du propriétaire-dirigeant qui exerce un contrôle personnel sur toutes les opérations de l'entreprise, avec l'aide d'une petite équipe de supervision directe. Les organisations entrepreneuriales se caractérisent par un environnement simple mais dynamique, un leadership puissant, parfois charismatique, et souvent autocratique. Mintzberg simplifie un peu à outrance les stades de développement de ces organisations, en parlant strictement de démarrage, de crise et de revirement. Ces structures se retrouvent surtout dans les PE ayant un marché local ; leur stratégie, souvent basée sur un processus visionnaire, paraît largement improvisée mais demeure bien adaptée et flexible dans ses détails. Les dirigeants de ces entreprises positionnent habituellement leur organisation dans des niches protégées auxquelles elle peut s'adapter sans trop de problèmes. L'organisation entrepreneuriale semble prompte et rapide face aux¹ événements et poursuit une mission partagée par l'ensemble du personnel. Elle demeure toutefois vulnérable, contraignante et en perpétuel danger de déséquilibre dans ses stratégies et ses opérations.

À l'opposé, on retrouve l'organisation machiniste, l'entreprise centralisée et bureaucratique, dotée de procédures formelles, d'emplois spécialisés, de fortes divisions du travail habituellement basées sur des regroupements fonctionnels ainsi qu'une hiérarchie largement étendue. La clé de ce système serait la technostucture, orientée vers la standardisation du travail, mais clairement séparée des niveaux intermédiaires, eux-mêmes fortement développés. Ces organisations maintiennent un personnel de soutien nombreux afin de réduire leur niveau d'incertitude face aux variations de la demande. L'environnement dans lequel elles évoluent demeure simple et stable, favorisant les organisations plus matures et de plus grandes dimensions. Le travail y est mieux planifié et rationalisé mais les systèmes techniques ne sont pas automatisés comme dans les entreprises de production, de services en masse. Les stratégies y sont ostensiblement planifiées, dans un contexte poussé de réelle planification stratégique, mais on y observe aussi une sourde résistance aux changements stratégiques, nécessaires dans ces organisations pour éviter de passer à la configuration "innovatrice" (revitalisation) ou de retourner à la structure "entrepreneuriale" (revirement).

Ainsi, l'organisation machiniste traverse de longues périodes de stabilité interrompues par de courtes explosions occasionnelles de révolution stratégique. Son fonctionnement demeure efficace, fiable, précis et consistant mais l'obsession de contrôle y provoque des problèmes humains profonds, qui entraînent eux-mêmes des difficultés de coordination administrative, et qui mènent en bout de ligne à des problèmes d'adaptation au niveau stratégique.

D'autre part, on signale que, contrairement aux PME où les décisions demeurent centralisées autour du propriétaire-dirigeant, la GE fonctionne à deux niveaux stratégiques et décisionnels : un premier, personnalisé et interactif, identique à celui que l'on observe au sein du petit groupe de dirigeants d'une PME ; un second niveau, systématiquement formalisé et hiérarchisé, propre à la GE et la TGE.

Cependant, bien que l'ensemble des firmes aient plusieurs caractéristiques communes en matière de gestion, il existe de nombreux facteurs différenciant les PME des GE, on peut affirmer que toute organisation, qu'elle ait 50 ou 5000 employés, doit se sentir concernée par la gestion de ses RH. Ces différences peuvent être observées au niveau des activités suivantes : la mise en place de la fonction RH comme entité séparée ; la délégation des responsabilités reliées aux diverses activités de gestion du personnel ; les relations entre la fonction RH et les autres départements de l'entreprise ; ainsi que les rôles respectifs des RP et autres gestionnaires. Toutes ces questions concourent à accroître le degré de formalisation et de structuration des activités et programmes de GRH dans l'entreprise, tout en soulageant aussi l'entrepreneur d'une des dernières responsabilités qu'il conserve jalousement parmi ses prérogatives personnelles. Enfin, on énumère dix principaux facteurs de différenciation de la fonction RH entre PE et GE : nombre d'établissements (emplacements géographiques) ; structure hiérarchique ; diversité des emplois ; degré de spécialisation ; politiques du personnel et manuels de procédures ; accès à l'égalité et action positive ; rémunération ; avantages sociaux ; syndicalisation ; griefs et problèmes disciplinaires.

Dans la présente étude, le choix d'une variable illustrant convenablement les aspects conceptuels des multiples relations entourant les pratiques de GRH en PME a porté sur le degré de formalisation. Ce phénomène de formalisation peut être évalué à l'aide d'un ensemble d'indicateurs, incluant tous les éléments identifiables au processus de contrôle bureaucratique (ou organisationnel) : hiérarchie, structures, communications, décisions, etc. on peut proposer aussi un nombre substantiel d'indicateurs pouvant éventuellement être utilisés dans une démarche empirique visant à évaluer le degré de formalisation des pratiques de GRH au sein d'entreprises différenciées par leur taille, leur secteur d'activité, ou toute autre variable contingentielle. Sans aborder en profondeur chacun des éléments, nous décrivons ensuite la nature et le poids relatif de ces divers indicateurs dans l'évaluation qualitative du degré de formalisation en PME.

La démonstration précédente apporte certaines justifications aux hypothèses voulant que la GRH en PME diffère de la GRH enseignée dans les traités académiques. À cette étape de notre étude, il paraît déjà raisonnable d'affirmer qu'il existe vraiment une différence entre GRH en PME et en GE, et que ces différences portent sur le nombre et l'étendue des pratiques de GRH réellement

appliquées, leur degré de formalisation et les structures matérielles liées aux RH (RP, SRH, budget, etc.).

3. Formalisation des pratiques de gestion et de la GRH en PME

Dans la vaste majorité des TPE (93 %), la fonction RH demeure complètement intégrée à la fonction production. Les activités de GRH y sont relativement informelles, sauf pour la sélection, l'accueil, la rémunération et la formation tandis que la majorité des autres pratiques, souvent liées à la gestion de main-d'œuvre, ne sont jamais appliquées ou restent très informelles. En fait, plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation. **Premièrement**, le propriétaire-dirigeant connaît généralement bien les besoins de son entreprise, que ce soit en matière de main-d'œuvre, d'exigences de postes ou d'individus aptes à occuper ces emplois. En outre, il peut réaliser lui-même la plupart des tâches relatives à la fonction RH, parfois avec l'aide d'un subordonné, et tous les cadres prennent part indirectement aux tâches de gestion du personnel en TPE ; il n'y a donc aucune nécessité de mettre en place une entité RH séparée.

Deuxièmement, les TPE ne disposent habituellement pas des budgets du personnel requis par les programmes élaborés de gestion du personnel, les ressources disponibles sont plutôt allouées aux activités fondamentales que sont le recrutement, la sélection et la formation.

Troisièmement, les communications patrons- employés demeurent simples et directes en TPE : les problèmes sont bien connus du propriétaire-dirigeant et sont traités de façon informelle. Il semble que les intérêts des deux parties se rejoignent assez facilement, éliminant le besoin d'une tierce partie ayant un rôle d'intermédiaire ou de représentation du personnel.

Dans les PE de 25 à 74 employés, les activités de gestion du personnel demeurent sensiblement les mêmes, puisque 82 % des PE étudiées voyaient toujours leur fonction RH intégrée à la structure hiérarchique de production. Cependant, on y observe l'émergence d'une légère différenciation de cette fonction RH qui évolue entre 75 et 149 employés de façon radicale et fort significative quant au degré de formalisation : 37 % de ces PME ont quitté le stade d'intégration complète caractérisant les plus petites dimensions pour se retrouver en complète différenciation.

En effet, une proportion substantielle d'entreprises ressent alors le besoin de confier la gestion du personnel à une ou plusieurs personnes spécialisées en GRH. Qu'il soit question d'un responsable du personnel à temps partiel ou à plein temps, on y observe un déplacement des responsabilités de GRH vers une entité distincte et autonome, séparée de la fonction production, qualifiée à cette étape

de "service du personnel". En parallèle, les activités de GRH se diversifient, deviennent plus complexes, davantage formalisées, et incorporent de nouvelles pratiques comme les tests et les échelles de salaire. À partir de 150 employés, la majorité des firmes possèdent un programme de GRH élaboré et pleinement mis en application. La différenciation, la spécialisation et la formalisation de la fonction RH observés depuis la TPE se sont développées considérablement : 66 % de ces ME et MGE se retrouvent au stade de différenciation complète.

Les conditions menant à la formalisation des pratiques de GRH découleraient principalement des contraintes et besoins perçus par les propriétaires-dirigeants, soulignant la nécessité de confier à un cadre la responsabilité des tâches de gestion du personnel, soit à temps partiel ou à plein temps, selon la situation de chaque entreprise. On peut souligner que les PME sont caractérisées par l'absence de systèmes formels car le niveau de contrôle personnel ou informel y est généralement supérieur, entraînant un degré élevé de consensus. De la même façon, les relations patrons-employés se déroulent généralement en PME sans aucune formalisation, ou très peu, et font rarement usage des procédures de GRH normalement utilisées en GE. On peut évoquer les mêmes tendances en rappelant l'attitude paternaliste de nombreux propriétaires-dirigeants, peu enclins à formaliser ouvertement leur processus de communication et de consultation. En fait, seulement 30% des répondants auraient recours à des mécanismes formels dans ce domaine en raison des liens étroits entre patrons et employés. De plus, ces mécanismes seraient limités aux réunions régulières, individuelles et de groupe, abordant surtout les résultats de l'entreprise ou les problèmes courants de gestion du personnel, bien qu'une faible proportion de PME dispose de procédures formelles de règlement des griefs et questions disciplinaires. (Hernandez, E.M.) (2002).

Par ailleurs, l'existence de systèmes formels laisse entrevoir en PME un cheminement graduel vers une gestion rationnelle et une possible réflexion stratégique à plus long terme. Il faudrait alors s'attendre à trouver davantage de planification stratégique dans les entreprises qui tendent à formaliser leur processus de gestion. En réalité, ces résultats exposent le faible degré de formalisation des procédures, tout spécialement dans les plus petites entreprises de services. Cette faible formalisation découle en grande partie de l'étroitesse des lieux physiques en PME, de la proximité des échanges entre propriétaire-dirigeant et employés, qui impliquent rarement une subordination formelle, ainsi que des liens familiaux unissant fréquemment le personnel des PME. Ce recours à la famille et aux relations sociales étendues, combiné à des méthodes informelles de recrutement, conditionne largement la gestion du personnel en PE et génère une solide cohésion entre les membres de l'organisation. Cependant, cette forme de solidarité organique constitue un système relationnel précaire et sensible aux changements humains : des départs ou promotions peuvent facilement le

déstabiliser et briser l'harmonie en l'absence de toute formalisation.

Mintzberg (1998) fait appel à la théorie de la contingence et à ses facteurs principaux pour démontrer les inter- relations les plus frappantes entre le degré de formalisation des pratiques de gestion et l'âge de l'entreprise, sa taille organisationnelle, son système technique de production, son environnement et son schème de pouvoir. **Premièrement**, l'âge et la taille de l'organisation exercent des effets contingentiels notables sur l'organisation. **Deuxièmement**, le degré de formalisation des pratiques de gestion dépend du système technique de production de l'organisation, qui comprend les instruments et outils utilisés par le processus opératoire pour produire les extrants. Par contre, il faut faire une nette distinction avec la technologie utilisée, qui réfère plutôt aux connaissances de base de l'organisation. **Troisièmement**, la stabilité et la complexité de l'environnement affecte le degré de formalisation des pratiques de gestion par le biais des marchés, du climat politique, des conditions économiques, etc. **Quatrièmement**, le schème de pouvoir, ou plutôt son degré de contrôle par des influences externes, agit aussi de façon substantielle sur le degré de formalisation des pratiques de gestion.

Une répartition très précise des tâches liées aux RH ; le responsable du personnel sait ce qu'il a le droit de faire, quelles sont les limites de ses responsabilités, et il a un pouvoir de droit reconnu de tous.

Une tendance implicite, dans laquelle on ne retrouve pas de responsable en titre ; où les tâches administratives de la fonction RH sont plutôt réalisées par le comptable (ou autre) sans définition précise de leurs attributions en RH ; où la gestion relève du dirigeant mais où certaines tâches importantes ne sont déléguées à personne ou ignorées ; et où la personne assumant informellement les tâches de la fonction RH acquiert plus de pouvoir car ses limites sont encore moins connues.

Dans le même ordre d'idées, la structuration de la fonction RH augmente avec la taille, spécialement à certains seuils juridiques, organisationnels et psychologiques, celle-ci étant présente sous ces seuils mais confondue avec d'autres fonctions dites administratives. En TPE, il a constaté l'absence de formalisation organisationnelle : on peut seulement y parler d'administration du personnel avec une répartition tripartite des tâches (dirigeant, administratif, comptable), un commandement et un réseau de communication stable et centralisé autour du dirigeant ainsi que des pratiques de gestion du personnel discontinues et inégales, sans stratégie à long terme, avec peu d'importance accordée aux pratiques. En PE apparaît un processus de différenciation fonctionnelle et hiérarchique dès 20 employés : il y a davantage de préoccupations en GRH mais il n'est encore

question que d'administration du personnel, la répartition des tâches et la hiérarchisation étant semblables à la TPE. Certaines pratiques prennent plus d'importance et l'intégration des tâches à l'entreprise est meilleure (70 %) par rapport à l'externalisation - sous-traitance (30 %). L'évolution du poids et de la prise en charge de la gestion du personnel (politiques) confirme la prédominance du dirigeant mais celui-ci consulte fréquemment un ou des responsables internes. Le commandement et les communications se décentralisent légèrement, ce qui modifie le contexte relationnel et organisationnel (interférences, délégués du personnel, léger formalisme). Cependant, les pratiques de gestion du personnel sont toujours discontinues, à court terme, et inégales comme en TPE. La structuration plus ou moins formelle de la fonction personnelle en PME dépend de plusieurs variables contingentes, et à mesure qu'une PME grossit, on observe une formalisation et une structuration des pratiques de GRH qui seront éventuellement prises en charge par un responsable, et non plus uniquement par le dirigeant. Cette véritable GRH sera intégrée à la stratégie de l'entreprise et s'éloignera des aspects administratifs routiniers de l'administration du personnel. Pour y arriver, on devra, sauf preuve contraire, recourir aux outils et méthodologies de GRH traditionnelles, celles-là mêmes qu'utilise la GE.

4. Politiques et procédures de GRH en PME

Le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME apparaît directement relié à la taille organisationnelle, qu'il soit question de gestion du personnel, de représentation des travailleurs ou de transition progressive entre l'administration du personnel et la structuration des activités de GRH en SRH formalisé.

En outre, la plupart des recherches ayant traité du degré de formalisation des pratiques de GRH s'accordent sur deux autres points :

- 1° Il y aurait une relation directe entre l'existence de politiques et procédures de GRH définies et la taille des PME étudiées ;
- 2° Il paraît y avoir un lien direct entre le transfert graduel des responsabilités de GRH et la taille organisationnelle, ce processus de délégation informel et imprécis prenant part entre le propriétaire-dirigeant et ses divers collaborateurs et subordonnés.

Bien qu'elles n'aient jamais été vérifiées à l'aide de méthodes statistiques sophistiquées, ces possibles corrélations apparaissent plus que probables lorsqu'on consulte l'abondante masse de données empiriques colligées dans les tableaux-synthèse regroupant l'ensemble des informations relatives aux politiques, procédures et responsabilités de GRH en PME.

En fait, une majorité de PME possèdent un certain nombre de politiques et de procédures établies mais leur importance, leur formalisation et leur diffusion diffèrent largement selon la taille organisationnelle, le secteur d'activité, la présence syndicale et les pratiques de GRH, comme le soutiennent la plupart des données empiriques présentées.

Tout d'abord, on peut signaler l'existence de politiques écrites de GRH, en relation parfois directe avec la taille, cette probabilité de mise en place de politiques écrites variant largement d'une pratique à l'autre. Concrètement, elles se concrétisent par les activités suivantes, la relation entre la taille organisationnelle et leur utilisation étant discernable dans la plupart des cas : les employés sont très souvent au courant des pratiques de GRH (77 à 80 %) ; ils participent généralement à l'élaboration de ces politiques (46 à 88 %, croissant selon la taille) ; mais ils bénéficient rarement de politiques écrites de GRH (0 à 37 % en PME non syndiquées, 23 à 51 % dans les entreprises syndiquées, 5 à 49 % pour l'ensemble des PME). Presqu'aucune donnée n'existe au sujet des manuels préparés à l'intention du personnel des PME, ne laissant entrevoir qu'une faible relation directe avec la taille.

Finalement quelques études justifient l'écart entre la situation idéale et la réalité en PME (en termes de GRH) grâce, au moins, à quatre variables. Premièrement, une lacune de formation des

gestionnaires du personnel ; deuxièmement, une mauvaise perception de la part des décideurs quant à l'amélioration de la productivité par l'utilisation de pratiques de GRH généralement reconnues ; troisièmement, le peu d'incitatifs dû à la présence des membres de la famille ; et quatrièmement, l'incapacité de mettre en œuvre efficacement les pratiques de GRH à cause de contraintes dimensionnelles et monétaires.

Ils concluent que l'absence de telles politiques handicape certainement la PME à long terme et qu'il est impératif au succès de toute entreprise, quelle que soit sa taille, d'avoir des politiques formelles en matière de GRH : celles-ci devront être adaptées aux besoins, à la taille et aux objectifs à long terme de la PME. Une telle formalisation génère plus de confiance et d'assurance parmi les employés, les politiques devenant dès lors cautionnées par l'organisation, leurs problèmes de GRH ne seront résolus qu'à ces conditions. (Hernandez, E.M.) (2002),

5. Passage de la fonction RH au SRH en PME

La fonction RH apparaît dès qu'une organisation utilise des RH, et se développe progressivement en GRH plus ou moins formalisée. Ces tâches sont souvent assumées en totalité par le propriétaire-dirigeant ou les cadres hiérarchiques, qui délèguent peu à peu cette classe de responsabilités à des salariés administratifs, puis à des RP. Il faut toutefois différencier service et fonction RH, car si la fonction existe toujours, la structuration en service du personnel relativement autonome n'apparaît qu'à partir d'une certaine taille organisationnelle et de façon non systématique. De plus, ce cheminement ne s'effectue pas toujours de façon nette et précise, le transfert des responsabilités liées aux RH de l'entrepreneur à un responsable administratif ne se faisant pas sans heurts. Sa personnalité, sa vision et son style de management, entre autres variables, influencent largement le processus de délégation en matière de GRH. En conséquence, la création d'un SRH représente une des étapes ultimes de ce transfert de responsabilités, parfois davantage émotionnel que rationnel. N'oublions pas que pour la plupart des entrepreneurs, les RH constituent une part de leur propriété corporative personnelle : le fait de confier à un collaborateur la responsabilité d'individus que l'on considère presque comme sa famille, ses propres enfants, apparaît pour plusieurs dirigeants de PME comme une des phases les plus in sécurisantes de la croissance de leur entreprise.

Ce RP viendra-t-il de l'intérieur ou sera-t-il recruté sur le marché ? L'entrepreneur accordera-t-il une promotion à un fidèle collaborateur ou lui confiera-t-il simplement les responsabilités de GRH en plus de ses tâches habituelles ? S'il décide de recruter à l'externe, comment s'y prendra-t-il et quel genre d'individu devra-t-il rechercher ?

À ces multiples questionnements, nous avons déjà tenté d'apporter une réponse, avec l'aide de divers chercheurs et praticiens qui ont déjà étudié ce problème. Ce thème n'avait alors été abordé que dans l'optique du passage de la fonction RH au SRH en PME, laissant volontairement de côté maints aspects de l'analyse des SRH : missions, rôles, tâches, relations fonctionnelles, composition et évaluation du service. Dans la présente recherche, ces éléments demeurent à nouveau superflus, étant donné l'absence pure et simple de SRH en milieu agricole.

6. Analyse contingentielle de la GRH en PME

La GRH peut être considérée comme un système ouvert, en interaction avec son environnement interne et externe, et comme tout système de gestion, il se trouve influencé avec plus ou moins de force par un ensemble de facteurs constituant ces environnements. En effet, on observe en PME de nombreuses inégalités d'application des pratiques de GRH en fonction du pays d'origine, de la taille, du secteur, de la vision entrepreneuriale, de la conjoncture économique, ... etc. Ces écarts peuvent difficilement faire l'objet d'une analyse discriminante car l'abondance de variables contingentes impose des contraintes auxquelles tout chercheur doit se plier, au risque d'émettre une interprétation non fondée ou carrément erronée. Dans la foulée des travaux antérieurs consacrés spécifiquement à la PME, notre propos s'inspire de cette théorie de la contingence pour élaborer un modèle visant principalement à intégrer et articuler les divers facteurs susceptibles d'influencer significativement la GRH dans les PME. Cependant, avant d'élaborer davantage sur celui-ci, il paraît utile de brosser un aperçu des concepts et fondements théoriques rattachés au concept de contingence et à la GRH en contexte de PME.

6.1. Fondements conceptuels du modèle de contingence

La quasi-totalité des travaux portant sur la GRH en PME ont rarement abordé la question sous un angle conceptuel, ce qui constitue une lacune majeure, même dans une discipline pré-paradigmatique. Il s'avère en effet essentiel de comprendre l'importance de cette démarche théorique car l'étude de la GRH des PME a maintes fois été galvaudée par des approches anecdotiques et sans fondements académiques, les concepts de taille organisationnelle, de degré de formalisation et de vision entrepreneuriale ayant rarement été associés, par exemple, à celui de contingence. Il semble donc indiqué de s'en remettre à ce concept de formalisation afin de mieux comprendre et éventuellement, de mesurer l'évolution de diverses dimensions de la GRH en contexte de PME. En fait, quelques auteurs ont observé une relation entre la taille et la formalisation des pratiques de

gestion : celle-ci s'accroît (non linéairement) selon la taille, en étroite dépendance avec plusieurs variables internes et externes, dont la vision de l'entrepreneur / propriétaire-dirigeant. Mais voyons tout d'abord sur quelles assises reposent ces concepts.

6.2. Contingence

La théorie de la contingence stipule qu'il n'existe pas d'absolu dans les sciences de gestion, qu'il faut respecter une certaine relativité dans l'utilisation des théories existantes et conséquemment, qu'il faut reconnaître qu'il n'y a pas de pratiques ou de méthodes applicables à tous les contextes. Sous forme schématique, ce modèle de représentation de l'organisation (facteurs internes) et de son environnement (facteurs externes) est dit "contingentiel" parce qu'il prend en compte la multitude de facteurs pouvant avoir un effet sur l'organisation, sur ses activités, ses fonctions, ou d'autres paramètres. Le caractère propre d'un modèle de contingence s'exprime par la probabilité qu'un élément interne ou externe à l'organisation ait une influence, directe ou non, sur une ou plusieurs de ses composantes.

6.3. Formalisation

Comme nous l'avons précisé auparavant, la formalisation désigne un ensemble d'engagements envers des politiques, des normes, des règles, des formulaires et des spécifications formellement établis dans une organisation. Ceux-ci conduisent généralement à un processus de formalisation induit par les dirigeants, entraînant l'élaboration et la mise en place d'une réglementation et de procédures uniformes afin d'atteindre ou de maintenir des objectifs organisationnels. Ce concept se rapproche beaucoup de celui de développement, abordé par différents auteurs intéressés par l'évolution de la GRH, et a franchi de nombreuses étapes au cours du présent siècle.

Premièrement, la GRH s'est complexifiée car, préoccupée au début par des pratiques de base comme la dotation et la rémunération, elle a graduellement intégré des pratiques plus diversifiées, étendues et évolutives, comme la gestion des carrières et l'accès à l'égalité de groupes historiquement minoritaires dans les organisations. Deuxièmement, d'un rôle de service auprès des cadres de premier niveau, la GRH s'est progressivement hissée au niveau des autres fonctions du management *et se voit de plus en plus intégrée aux processus décisionnels*. Avec la croissance de la PME, particulièrement en nombre d'employés, la fonction RH subit une structuration et une sophistication progressive des activités (souvent imprécise), devient peu à peu une véritable GRH prise en charge par un spécialiste et s'intègre ultimement à la gestion stratégique de l'entreprise en s'éloignant des aspects administratifs

de la simple gestion du personnel. Troisièmement, cette évolution ne s'est pas déroulée au même rythme dans toutes les entreprises, de sorte que certaines d'entre elles en sont encore à des stades embryonnaires.

6.4. Vision de l'entrepreneur

Les plans et la perception de la réalité relative à l'entrepreneur ship semblent guidés par la vision de l'entrepreneur, qui prend quelquefois la forme d'une idée, parfois d'un ensemble d'idées qu'il désire voir se réaliser ; un état de fait, une situation à laquelle il aspire. Cette projection d'une vision souhaitée, puis projetée dans le futur, demeure abstraite tant qu'elle n'a pas été transformée en image dans l'imaginaire de l'entrepreneur. Elle s'appuie sur un ensemble homogène de réflexion et d'acquisition de connaissances sur le marché, ses opportunités et ses ressources, en générant un rêve réaliste et concrètement réalisable. En PME, cette vision conditionne largement la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation de la GRH. En fonction des individus, la vision s'étale sur un continuum bidimensionnel : opérationnel et stratégique. Entre ces pôles, un nombre indéfini d'options s'offrent par le mélange de l'une et de l'autre tendance, laissant ainsi émerger divers types d'entrepreneurs. Cette notion acquiert dans l'activité entrepreneuriale toute son importance dans les actions courantes, entrant en synergie avec des facteurs comme les orientations de l'entreprise.

Ainsi, l'entrepreneur dirige lui-même son personnel, le plus longtemps possible, celui-ci devant pleine loyauté, selon sa vision et son choix de pratiques de gestion,

Cette approche évolue progressivement vers une structure plus définie, comparable à l'ensemble des organisations, mais le rythme et la nature de cette évolution dépendent en grande partie de cette vision entrepreneuriale. Si son influence tend à diminuer avec l'accroissement de la taille organisationnelle, la vision demeure fondamentale et l'émergence précoce d'un service des RH y paraît intimement liée. Ainsi, dans les entreprises où le propriétaire-dirigeant favorise expressément la mise en valeur de ses RH dans le but d'améliorer le climat de travail, la productivité et la rentabilité de l'organisation, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH. L'entrepreneur «à vision élevée» agira alors comme initiateur et catalyseur de ces pratiques développées et appliquées dans sa PME, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les RH, dans un objectif à la fois humain et corporatif. Par contre, l'entrepreneur «à vision faible» ne placera pas la GRH parmi ses priorités organisationnelles, favorisant peut-être les ventes dans un créneau bien précis, l'ouverture de franchises dans des emplacements stratégiques ou tout autre élément commercial propre à sa vision. Le propriétaire-

dirigeant animé par une telle vision aura plutôt tendance à embaucher son personnel uniquement en fonction de ses finalités corporatives et utilisera sa main-d'œuvre au même titre que ses équipements et fournitures, sans trop se soucier d'améliorer le bien-être ou le climat organisationnel par des mesures que nous pourrions qualifier de contemporaines en GRH. On observe alors une représentation réductrice de la fonction RH où il n'y a que des activités d'administration du personnel : recrutement, rémunération, documents administratifs. (GARANT, D-J, FABI, B et N. PETTERSEN (1999).

6.5. Modèle contingentiel de la GRH en PME

Incontestablement, toutes les entreprises opèrent dans un contexte de contingence qui place au premier plan les éléments stratégiques liés au développement de l'organisation. Ces effets s'avèrent possiblement plus importants en PME à cause de la proximité des intervenants organisationnels et de la sensibilité accrue des petites dimensions aux contraintes imposées par l'environnement externe. Ainsi, dans leur analyse de la GRH en PME, la presque totalité des études empiriques retenues mentionnent l'impact d'un ou plusieurs facteurs de contingence exerçant un certain effet sur les pratiques de GRH, à la fois sur leur présence réelle dans les PME, sur leur degré de formalisation et sur la mise en application de ces activités. Étant donné l'importance de ces questions, nous avons effectué une compilation systématique des facteurs de contingence mentionnés dans ces études. Leur description et analyse constitue une résultante importante de nos recherches, avec un modèle contingentiel élaboré par (Fabi, Garant et Pettersen en 1999) illustrant l'impact potentiel des facteurs internes et externes sur la nature, la diversité et la complexité de ces pratiques.

facteurs internes et externes, ces activités se développent selon un degré de formalisation que l'on peut évaluer à l'aide d'une batterie d'indicateurs disposés autour du bloc central. Les externes englobent l'ensemble des facteurs sociétaux et commerciaux, alors que les internes comprennent les facteurs humains et organisationnels. Ces facteurs de contingence forment en quelque sorte les variables indépendantes du modèle et peuvent servir d'assise conceptuelle à diverses vérifications empiriques les mettant en relation avec les indicateurs de formalisation de la fonction RH. En fait, ces facteurs contingentiels sont susceptibles de conditionner l'ensemble "variable dépendante", soit l'existence, le développement, le degré de formalisation et d'approfondissement des pratiques de GRH.

Voyons donc brièvement comment interagissent ces nombreux facteurs de contingence.

6.5.1. Facteurs internes

En tant que système dynamique, la GRH paraît fondamentalement influencée par son environnement interne, que l'on peut subdiviser en deux groupes de facteurs : humains et organisationnels. L'important impact de ces facteurs sur la GRH transparait nettement dans le modèle, où l'orientation bi-directionnelle des flèches à angle droit souligne le caractère dynamique des relations prenant place entre les divers groupes de facteurs internes et les variables dépendantes placées au centre. Cependant, les pratiques elles-mêmes exercent un impact indirect, voire diffus, illustré par les flèches évidées, sur la majorité des facteurs internes, en modifiant peut-être davantage, par exemple, la vision des acteurs, la structure du personnel, les relations patronales-ouvrières ou les décisions stratégiques. Par contre, une GRH plus ou moins formalisée n'aura que très peu d'effet sur le domaine d'activité de l'entreprise, son système de production ou son type de stratégie. Il faut en outre souligner l'existence d'une relation aussi diffuse, imagée par la flèche évidée reliant les indicateurs aux facteurs "propriétaire-dirigeant". Ce dernier conditionne largement la GRH de sa PME mais les impacts de cette gestion plus ou moins formalisée sur l'entrepreneur apparaissent indirects ou tout au moins, répartis sur une échelle de temps plus étendue. À nouveau, rappelons que l'environnement interne de la PME n'a que peu d'influence sur les contingences externes.

6.5.2. Facteurs externes

Ils se répartissent en deux catégories : les facteurs d'ordre commercial et ceux d'ordre sociétal. Comme le suggère l'orientation unidirectionnelle des flèches à sens unique, il semble qu'ils exercent une influence notable non seulement sur la GRH, mais aussi sur l'ensemble de la PME. En revanche,

nous croyons que cette dernière n'a généralement que très peu d'impact sur ces facteurs externes à cause de sa taille et de ses ressources limitées. En effet, les PME n'ont d'influence sur l'environnement extérieur que par l'entremise des groupes de pression qui tentent du mieux qu'ils le peuvent de représenter les intérêts disparates des entrepreneurs. En outre, le long trait pointillé de rétroaction liant les deux familles de facteurs externes suggère simplement la nature réciproque des échanges constants qui s'opèrent entre les facteurs commerciaux et sociétaux, intimement liés dans tous les systèmes économiques, politiques et sociaux contemporains.

6.5.3. Opérationnalisation du modèle

Enfin, il convient de préciser que le principal mérite de ce modèle réside dans l'intégration de l'ensemble des variables qui entrent visiblement en jeu dans les mécanismes d'implantation et de formalisation des pratiques de GRH en PME. Dans l'état actuel des connaissances, il va sans dire qu'il ne s'agit pour l'instant que d'un modèle heuristique qui devra faire l'objet de critiques conceptuelles et de vérifications empiriques plus rigoureuses et plus sophistiquées. De telles vérifications empiriques exigeront l'élaboration de toute une batterie d'indicateurs qui pourront parfois s'avérer difficiles à opérationnaliser. C'est d'ailleurs à cause de la forte diversité et de la complexité de ces variables qu'aucune recherche n'a jusqu'à maintenant eu recours à plus de quelques variables internes pour expliquer qualitativement les relations en jeu dans ce phénomène interactif. En outre, très peu de travaux ont réussi à quantifier et à mesurer les effets des facteurs contingents sur l'existence, le développement et la formalisation des pratiques de GRH en PME. La poursuite d'un tel exercice demeure sans doute un des objectifs à privilégier pour les chercheurs intéressés à approfondir la question de façon empirique.

À ce stade-ci de notre cheminement relatif à l'élaboration et à l'opérationnalisation de ce modèle de contingence, il convient de formuler quelques constatations et d'évoquer d'éventuelles avenues de recherche. Certaines réactions de praticiens laissent entrevoir que ce modèle peut effectivement contribuer à une meilleure compréhension de la GRH en PME, en intégrant l'ensemble des facteurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur le degré de formalisation de cette fonction du management. Ainsi, notre synthèse de la documentation et nos observations suggèrent que les facteurs suivants méritent une attention particulière lorsqu'on considère leur influence potentiellement majeure sur la GRH en PME.

On pense d'abord à des facteurs externes comme l'environnement économique, technologique et politico-légal. Viennent ensuite des facteurs internes, parmi lesquels il faut souligner des facteurs

humains comme la vision entrepreneuriale, le profil sociodémographique du propriétaire-dirigeant et des employés, la présence syndicale, de même que des facteurs organisationnels tels que la taille de l'entreprise, son domaine d'activité, son système de production ainsi que la disponibilité de ses ressources financières et matérielles. Bien que l'on puisse appréhender assez facilement la nature de l'influence de plusieurs de ces facteurs sur la GRH, il n'en reste pas moins qu'il faille encore mettre sur pied des recherches empiriques impliquant l'opérationnalisation de la majorité de ces facteurs. Il s'agit là d'un domaine de recherche encore inexploré, qui pourrait exiger une contribution multidisciplinaire.

Ce modèle de contingence pourrait également avoir le mérite de permettre des diagnostics plus rigoureux de la GRH, en améliorant la diversité, la précision et la flexibilité des outils d'évaluation et éventuellement, en favorisant des interventions de gestion mieux appropriées. Incidemment, ce travail semble déjà amorcé puisque le processus d'opérationnalisation s'oriente maintenant vers l'identification d'un certain nombre d'indicateurs du degré de formalisation de la GRH. Le choix de ces indicateurs s'est fait avec parcimonie afin d'éviter la redondance au niveau des effets réels et de différencier qualitativement et quantitativement la GRH au sein des PME. À la suite de nos démarches documentaires et inductives, nous avons retenu quelques indicateurs, jugés les plus significatifs, illustrés au centre du modèle. Les quatre premiers ont principalement trait aux pratiques de GRH, alors que les autres indicateurs relèvent essentiellement de la structure RH de la PME :

- Le nombre de pratiques de GRH ;
- La planification des pratiques : intensité du formalisme et horizon temporel ;
- Le degré de sophistication de ces pratiques ;
- Les modes de communication utilisés dans la PME ;
- Le degré de délégation des tâches de GRH ;
- Le degré de structuration du service des RH ;
- L'importance relative du budget alloué aux RH ;
- Le premier responsable des RH : expertise en GRH et niveau hiérarchique.

Néanmoins, ces indicateurs ne se limitent pas à ces quelques éléments : ceux-ci ne représentent qu'une partie des critères éventuels d'évaluation de la formalisation, de l'efficacité et de la qualité des pratiques de GRH d'une organisation. Il faut comprendre qu'une telle liste ne peut aucunement prétendre à l'exhaustivité, mais cette première démarche d'opérationnalisation des

concepts laisse entendre qu'ils constituent une base de recherche à d'éventuelles études empiriques auprès des PME. Sur le plan expérimental, on peut donc avancer que des outils seraient disponibles pour mesurer la variable dépendante, à savoir le degré de formalisation de la GRH en contexte de PME. Il resterait donc à mettre les énergies nécessaires et possiblement, à s'associer des expertises complémentaires, en vue d'amener certaines de nos variables indépendantes, les facteurs de contingence, à un niveau d'opérationnalisation comparable à celui des indicateurs relatifs à la GRH. Ce n'est qu'à ces conditions que nous pourrions faire sérieusement évoluer le niveau de connaissances et conséquemment, la qualité de nos pratiques de GRH dans le contexte particulier des PME.

Chapitre 3 :
PRATIQUES DE GRH EN PME :
L'ETAT DES CONNAISSANCES

Après ce survol des aspects conceptuels du niveau de formalisation des pratiques de GRH en PME, où l'on a constaté l'existence de différences substantielles dans la mise en application de la

fonction RH selon la taille des entreprises, il apparaît essentiel d'approfondir l'analyse de ces différenciations à chacune des pratiques de GRH réellement appliquées en PME. Pour ce faire, la deuxième partie présente le corps principal du cadre conceptuel de la recherche. Il expose en cinq chapitres une synthèse des spécificités observées empiriquement en PME, pour chacune des principales pratiques de GRH, par plus d'une centaine d'études menées au cours des dernières années.

Cette recension de la documentation relative aux pratiques de GRH se divise en quatre blocs thématiques :

1. Acquisition des RH : planification des RH (PRH), analyse des emplois, recrutement, sélection et accueil.
2. Conservation des RH : rémunération et avantages sociaux, évaluation du personnel.
3. Développement des RH : entraînement à la tâche, formation et développement, gestion de carrière.
4. Environnement de travail : organisation, communication et mobilisation du personnel ; santé et sécurité au travail (SST).

En outre, chaque bloc se termine par une synthèse des tendances liées à la formalisation de ces pratiques, soulignant l'existence de différences substantielles dans la mise en application de la GRH selon la taille des entreprises. Malheureusement, nous avons dû exclure certaines activités majeures de cette analyse pour des raisons de spécialisation, d'homogénéité de contenu et de présentation. Ainsi, les pratiques liées aux problèmes de rendement au travail (motivation, satisfaction, absentéisme, etc.) et les relations du travail en PME (accréditation, négociation, règlement des différends, etc.) n'ont été analysées que superficiellement, bien que la matière pertinente ait été amassée.

1. L'acquisition des ressources humaines en PME

Cette partie principale du cadre conceptuel de la recherche débute par un premier bloc de pratiques, l'acquisition des RH, dans lequel on retrouve une description des pratiques se rapprochant habituellement de la planification des ressources humaines (PRH), suivie de quelques données portant sur la description et l'analyse des emplois en PME, le plus souvent limitée aux descriptions de tâches et parfois confondue avec l'évaluation des postes (rémunération). Elle se poursuit par la description des pratiques de recrutement et de sélection, puis de l'accueil et de l'intégration des nouveaux arrivants, l'ensemble de ces pratiques constituant souvent la pierre angulaire des activités

de GRH dans les entreprises de petite dimension.

En matière d'acquisition des RH, très peu d'entreprises de petite taille effectuent une réelle planification des ressources humaines (PRH) ou une véritable analyse des emplois: quelques-unes établissent un plan de recrutement à court terme et mettent sur papier des descriptions de tâches, mais ces outils ne servent souvent qu'à se conformer à des normes provenant de l'extérieur (règlements, subventions, aides à l'emploi). L'absence de formalisation de cette pratique peut d'ailleurs être considérée comme une lacune majeure des PME, étant donné ses répercussions sur les autres pratiques (recrutement, rémunération, formation). Le processus de recrutement, sélection et accueil paraît toutefois davantage formalisé : entre 30 et 50 % des PME disposent de politiques et procédures écrites en ce domaine, parfois sous la forme d'un simple formulaire. La probabilité de mise en place augmente graduellement avec la taille, sous l'unique responsabilité du propriétaire-dirigeant. La majorité des PME démontrent cependant peu d'imagination dans le choix des sources de recrutement et se bornent aux candidatures spontanées, aux recommandations du personnel et aux annonces classées des journaux. La sélection demeure au stade primaire en se limitant à l'analyse des formulaires de demande d'emploi et aux entretiens individuels : on a recours à très peu de critères de sélection, les tests apparaissent sous-utilisés et le processus d'accueil ne dépasse guère la présentation aux collègues de travail.

1.1. Planification des ressources humaines

La PRH n'a jamais été perçue comme une pratique bien répandue en PME et se retrouve presque essentiellement en moyenne (ME) et grande entreprise (GE) en Algérie, la documentation sur les prévisions de main-d'œuvre (embauches et réductions) permet de constater l'existence en PME de certaines politiques et procédures, malgré leur nature souvent informelle ou peu explicite.

D'une part, une majorité de PME régionales algériennes déploient des efforts pour gérer prévisionnellement leurs RH, et ces efforts ne restent pas superficiels mais s'appuient sur des informations précises provenant des différents services concernés. La plupart des entreprises établissent des prévisions économiques et de mouvements de personnel, pour un terme généralement inférieur à trois ans. Cependant, l'existence d'un plan de recrutement et d'un plan de mutations et promotions préétabli pour les cadres et non-cadres apparaît beaucoup plus rare en PME comme en GE. En effet, 70 % des PME planifient moins d'un mois à l'avance leurs recrutements et 50 % font de même pour les promotions.

Il existe bien une pratique de gestion de l'emploi en PME. Elle serait toutefois plus réactive

(contraintes structurelles) que préventive ou prévisionnelle (stratégie ou plan) et constituerait davantage un paramètre intégré ex-post au management de l'entreprise qu'un élément ex-ante comme le serait la stratégie technologique. Cette gestion des effectifs dépendrait autant du stade de développement et de la maturité industrielle de la PME que de ses modes de production et de sa taille organisationnelle. Elle se présente donc de façon contingente, cohérente avec les aspirations fondamentales du propriétaire-dirigeant, et avec les orientations stratégiques de base de l'entreprise (avantage compétitif par les coûts ou par les services) compte tenu des contraintes et incertitudes de l'environnement (état de dépendance et de vulnérabilité de la firme dans son environnement concurrentiel). La gestion des effectifs en PME se caractérise par une grande variété de pratiques : souvent informelles, intuitives et peu planifiées, elles relèvent directement du propriétaire-dirigeant qui assume, entrevoit et exécute lui-même ou en collaboration les tâches de recrutement. On n'y retrouve pas de modèle unique de comportement mais quelques tendances lourdes : recours croissant à l'externalisation de l'emploi, faiblesse relative des cas de substitution de ressources techniques aux RH, utilisation privilégiée du contrat à durée déterminée et heures supplémentaires comme ajustement à court terme. De plus, les stratégies de rationalisation diffèrent de façon notable entre les petites et grandes organisations. Les PMI enquêtées ne gèrent pas préventivement leur personnel et l'analyse des besoins et ressources est presque toujours inexistante ou embryonnaire. La totalité des répondants réalisent des prévisions de personnel mais les modes d'adéquation privilégiés ne sont guère formels : aucune PME n'a de plan de recrutement ou de promotion ; aucune ne fait de prévision formalisée ni n'a de document prospectif. Il n'y a aucune prévision à court comme à long terme pour les ouvriers et employés ; que des plans informels pour les cadres et agents de maîtrise. Très peu de PMI ayant un responsable du personnel, ces tâches sont assumées par le propriétaire-dirigeant. De plus, elles ont des difficultés à percevoir les écarts entre ressources et besoins de personnel : la perception des besoins futurs s'appuie sur les expériences du passé, les perceptions personnelles de l'avenir de l'entreprise et 83 % ne perçoivent pas d'écart entre leurs ressources et besoins actuels. Les modes d'adéquation ne relèvent pas d'une démarche planifiée mais plutôt de décisions hâtives, sous pression, soit par manque de temps et de moyens, ou par manque de compétences, soit parce qu'elles considèrent que ces données ne sont utiles qu'en GE ou qu'elles estiment pouvoir évaluer leur personnel sans procédure formalisée. Il ne semble pas y avoir de réunion, de groupe de travail, et aucune réflexion n'est faite en gestion prévisionnelle de l'emploi.

1.1.1. Organigrammes

Cet élément constitue l'un des outils fondamentaux d'une certaine PRH en PME, bien qu'il n'y soit pas toujours formellement intégré. Une proportion de PME variant entre 30 et 40 % possèdent un

organigramme fonctionnel de l'entreprise et ce pourcentage semble directement relié à la taille. La structure organisationnelle des PE étant relativement simple et informelle, on présume qu'elle est bien comprise des employés, éliminant de ce fait le recours à un tableau formel qui déterminerait les statuts et liens d'autorité fonctionnels dans l'entreprise.

1.1.2. Décisions et planification stratégique

Dans le cadre du processus de PRH, nous retrouvons aussi des éléments relatifs à la prise de décision et à l'élaboration de la planification stratégique de l'entreprise. Plus l'organisation est grande, plus il existe de niveaux hiérarchiques, *ce* qui signifie pour les gestionnaires du personnel :

- qu'il est souvent beaucoup plus long d'approuver, de modifier ou de mettre en application des décisions, politiques ou procédures ;
- qu'il faut souvent d'innombrables signatures pour régler un problème anodin ;
- que les employés au bas de l'échelle du service des RH (SRH) hésitent souvent à faire valoir leur opinion à leur supérieur, même s'ils œuvrent eux aussi en RH.

De plus, dans un environnement hiérarchisé, le preneur ultime des décisions en RH est rarement formé en GRH. On retrouve plutôt un cadre exécutif dont les responsabilités incluent les RH, et qui s'appuie dans sa prise de décision sur l'expertise de subalternes. En matière de participation des responsables du personnel à la prise de décision, ceux-ci participent à 76 % au comité de direction et à 54,5 % au comité de planification des opérations. Au sein de ces comités, plus de 50 % des directeurs du personnel sont consultés sur les objectifs et projets de la firme, pour l'introduction de nouvelles technologies ou de nouveaux produits (20 à 40 %), et lors de la formulation des objectifs principaux dans le domaine de l'utilisation des RH. Toutefois, ils sont moins souvent consultés pour des objectifs touchant d'autres sphères d'activités, mais à 90 % dans l'établissement de la politique de négociation collective et au moment d'une proposition de règlement.

2.1. Analyse des emplois et description de tâches

L'analyse des emplois n'a jamais été considérée comme une priorité en PME et dans bien des cas, le propriétaire-dirigeant n'a aucune connaissance de cette pratique de GRH. En fait, le seul élément d'analyse des emplois qu'on y retrouve demeure la description de tâches, élaborée principalement à partir d'une simple observation du travail de l'employé et dans une moindre mesure, d'entretiens et de questionnaires spécialisés. Malheureusement, plus de la moitié des propriétaires-dirigeants entament leur recrutement de personnel sans définir avec exactitude les pré-requis essentiels des emplois à combler. Les conséquences de cette négligence se répercutent sur l'ensemble du processus de recrutement et de sélection, mais aussi sur l'évaluation des emplois aux fins de rémunération et de formation.

L'utilisation réelle et le degré de formalisation de l'analyse des emplois augmentent graduellement en fonction de la taille, et plus encore dans les PME syndiquées, globalement que 25 % des répondants n'ont pas de programme d'analyse des emplois et seulement 33 % d'entre eux pensent éventuellement en établir un. Les raisons les plus souvent mentionnées pour ne pas utiliser de telles pratiques sont les suivantes : aucune utilité justifiable, aucun système acceptable n'a pu être trouvé, trop coûteux, prend trop de temps à réaliser. Les PME de moins de 500 employés semblent moins intéressées à mettre sur pied de telles méthodes et cet intérêt varie selon les secteurs d'activité.

Élément le plus connu de l'analyse des emplois, la description de tâches constitue à peu de choses près la seule activité observée en PME pour cette pratique de GRH, son utilisation étant en relation directe avec la taille, comme l'indique le **tableau 2**.

Tableau 2 : Utilisation des descriptions de tâches en PME

Type d'entreprise	%
en TPE (0 -19 employés)	moins de 20 %
en PE (20 - 99 employés)	25 à 35 %
en ME (100 - 249 employés)	30 à 45 %
en MGE (250 à 500 employés)	45 à 60 %
en GE (500 employés et plus)	70 à 80 %
	plus de 75 %

3.1. Recrutement

L'ensemble du processus de recrutement, de sélection et d'accueil des RH constitue l'élément fondamental de toute activité de gestion et de production. En effet, il apparaît impossible de faire fonctionner une entreprise sans au préalable y embaucher des individus qui planifieront, exécuteront et contrôleront les activités de la firme. Que l'on soit en PE ou en très grande entreprise (TGE), la dotation revêt en tout temps une importance primordiale pour le succès de l'organisation. Il n'y a aucun doute que le recours à des politiques et procédures formelles de recrutement et sélection s'accroît directement avec la taille organisationnelle. Ainsi, environ la moitié des TPE et PE possèdent de tels documents écrits, comparativement aux trois quarts des ME et GE. Par contre, d'autres études relatent des proportions voisines de 30 % et l'existence de politiques non écrites en ME (moins de 200 employés).

3.1.1. Décisions et responsabilités de recrutement

La décision d'initier le processus de recrutement semble partagée selon la taille organisationnelle entre le propriétaire-dirigeant et la supervision : plus la taille augmente, plus le dirigeant délègue son autorité à un contremaître, à un cadre ou au responsable de production, et dans une très faible mesure, au responsable du personnel. Cette délégation implique éventuellement l'utilisation de formulaires préétablis ou d'une procédure quelconque pour la décision initiale de recrutement. En outre, les plus petites entreprises embauchent seulement lorsque cela est nécessaire, cette tendance s'amenuisant très légèrement avec la taille : le processus de recrutement s'enclenche généralement lorsque le besoin se fait sentir, après avoir épuisé toutes les possibilités offertes par les ressources internes disponibles. Un tel état de fait révèle une situation pressante, puisqu'il y a très peu de planification à l'avance, cette pratique devenant plus courante en ME. Étant donné la forte centralisation du recrutement autour du propriétaire-dirigeant, le service du personnel n'est jamais le

seul responsable des décisions relatives à la création d'un nouveau poste. Quant à la responsabilité du recrutement, elle varie entre l'entrepreneur, un cadre ou le responsable du personnel, ce dernier étant souvent limité aux seuls aspects administratifs, prend rarement de décisions et se borne à la première sélection. On constate encore ici l'omniprésence du dirigeant en recrutement, celui-ci démontrant généralement peu d'intérêt pour les autres pratiques de GRH.

3.1.2. Sources de recrutement

a. Sources et méthodes internes

Même si les PME sont déjà confrontées à une main- d'œuvre réduite, les candidatures recommandées par le personnel, parfois assorties d'un modeste boni s'il y a embauche, ressortent parmi les trois plus fréquentes sources de recrutement, toutes les autres formes internes étant peu utilisées (**tableau 3**) : affichage interne, transferts, mutations et promotions, anciens employés.

Tableau 3 : Sources de recrutement utilisé en PME

Par catégorie de taille organisationnelle	TPE	PE	ME	MGE	GE
Recommandation du personnel	40 à 75 %	45 à 75 %	50 à 75 %	50 à 80 %	30 à 55 %
Candidature spontanées	35 à 60 %	45 à 65 %	50 à 65 %	60 à 70 %	75 à 80 %
Annonces dans les journaux	25 à 50 %	30 à 60 %	50 à 65 %	40 à 70 %	70 %
Mutations et promotions	-----	-----	35 à 50 %	-----	-----
Anciens employés	-----	-----	30 à 45 %	-----	-----
Centres d'emploi	20 à 40 %	20 à 35 %	25 à 50 %	30 à 45 %	25 à 40 %
Institutions d'enseignement	15 à 20 %	20 à 25 %	20 à 35 %	25 à 40 %	30 à 45 %
Agences privées	10 à 20 %	15 à 25 %	20 à 25 %	25 à 30 %	30 %

(Grandes tendances observées; données tirées de plusieurs études empiriques)

Les recommandations du personnel sont utilisées par 67 % des PE, 75 % des entreprises de 51 à 100 employés et 69 % des ME de 101 à 150 personnes. Elles apparaissent particulièrement importantes en PE, les dirigeants de GE demeurant plus réticents à accepter les suggestions de leur personnel en matière de recrutement, généralement craintifs de voir se créer des groupes au sein de l'organisation. Comme les outils de sélection sont souvent inconnus en PME, les recommandations formulées par des employés dont la performance et l'attitude ont toujours été satisfaisantes procurent de meilleurs résultats, spécialement dans les plus petites entreprises où elles contribuent en quelque sorte à réduire sensiblement l'incertitude liée au recrutement de nouveaux employés. Étroitement contrôlées par l'entrepreneur, ces recommandations peuvent réduire les difficultés habituelles de recrutement de main-d'œuvre qualifiée en périodes de pénurie de RH, et ont déjà permis à plusieurs PE industrielles de recruter des travailleurs qualifiés et expérimentés, pour la plupart formés en

Europe. Cependant, ce moyen reste essentiellement dépendant du réseau informel de l'entrepreneur mais il procure aussi de l'information sur les salaires et conditions de travail du marché et des concurrents. En plus de constituer un moyen économique de recruter des travailleurs, ce réseau assure une certaine homogénéité, davantage recherchée en PME, puisque les individus partagent habituellement une formation et des antécédents comparables.

b. Sources et méthodes externes

Parmi les plus courantes dans l'ensemble des entreprises, les méthodes externes les plus fréquemment utilisées en PME sont les candidatures spontanées, les annonces dans les journaux et les contacts personnels du dirigeant. Les agences publiques et privées d'emploi forment un second groupe, moins utilisé, suivi des institutions d'enseignement (programmes coopératifs, stages, recrutement par des services de placement des associations professionnelles ou syndicales. Enfin, les PME de moins de 50 employés recourent rarement au conseil externe en recrutement et les médias électroniques demeurent encore à des coûts strictement inabordable pour les PME. En outre, une forte proportion de PME algérienne privilégie la banque interne de curriculum vitae (C.V.).

Globalement, les TGE semblent utiliser davantage l'ensemble des sources de recrutement, les plus petites se limitant au premier groupe de méthodes rapportait initialement que les stratégies de recrutement en PME démontrent peu d'imagination. Étant donné ce manque de créativité, il n'est pas étonnant que les PE déclarent que la recherche de travailleurs compétents soit un problème majeur. Toutefois, nuancent ces propos en signalant que les PME en général utilisent beaucoup plus qu'on ne le pense toutes les méthodes de recrutement, bien que les TPE s'en remettent surtout aux sources les moins coûteuses. Soulignent toutefois que la pratique du recrutement paraît particulièrement cruciale à améliorer et plusieurs techniques peuvent favoriser l'obtention de meilleurs résultats. Ceux-ci suggèrent l'utilisation de certaines méthodes alternatives et peu coûteuses qui pourraient être adoptées par les PME :

- 1° Les associations professionnelles fournissent souvent des services de placement ou de références ;
- 2° Le concept de coopération inter- entreprises peut être développé ; il renvoie à la conduite d'activités communes liant deux entreprises indépendantes ou plus pour l'atteinte d'un but commun et dans l'attente de bénéfices mutuels ;
- 3° Les employés peuvent être récompensés par un modeste boni pour la recommandation de personnes qualifiées, si elles sont engagées par la suite ;

4° Enfin, les universités peuvent être contactées ; plusieurs sont en mesure de suggérer des candidats potentiels ou de présenter des stagiaires, ce qui permet à l'employeur de juger des compétences du candidat avant de lui offrir officiellement un poste et assure une définition plus claire du profil demandé, au bénéfice de la coopération université-entreprise.

3.2. Sélection

3.2.1. Techniques de sélection

Comme le précise le tableau 4, la majorité des recherches portant sur les techniques de sélection en PME relèvent la prépondérance des trois outils suivants : l'entrevue, le formulaire de demande d'emploi (moins en TPE) et le C.V. Les autres modes de sélection semblent plus rares en PE et leur utilisation croît légèrement avec la taille organisationnelle : tests d'aptitudes pratiques, tests psychologiques, formulaires pondérés de demande d'emploi, etc. En PE, le propriétaire-dirigeant connaît bien ses besoins de main-d'œuvre et effectue probablement son choix parmi un nombre restreint de candidats. Lorsque l'organisation se développe, le nombre et la complexité des postes augmente rapidement et le processus de sélection, devenu d'autant plus compliqué, est systématiquement délégué à un subordonné. À ce moment, l'entreprise aura besoin de quelques procédures standardisées, bien que plusieurs PME en utilisent parfois avant d'avoir vraiment formalisé la sélection.

D'une part, plus de 80 % des PME possèdent un formulaire de demande d'emploi ou effectuent l'analyse des C.V. les proportions s'accroissant directement avec la taille de 75 à 85 % en TPE jusqu'à 95 et 100 % en ME. D'autre part, plus de 90 % des PME recourent ensuite aux entrevues de sélection, sans distinction cette fois selon la taille organisationnelle. De plus, le nombre de C.V. reçus par poste vacant serait moins en PME. En PE et GE, on fait surtout des entretiens individuels (50 %), tandis qu'en MGE, la pratique semble être à l'individuel et au comité. Un peu moins structurées en PME, 54 % de ces rencontres seraient structurées dans les firmes de moins de 249 employés, et il n'y aurait aucune différence dans le nombre d'entrevues par personne, soit une ou deux.

Tableau 4 : Modes de sélection utilisés en PME

	Moyens utilisés	%
Etude des candidatures	- Formulaire de demande d'emploi	70 à 100 %
	- Curriculum vitae	Plus de 80 %
	- Références demandées	Plus de 80 %
	- Références vérifiées occasionnellement	50 à 70 %
	- Références vérifiées systématiquement	25 à 40 %
Entrevues	- Effectuées systématiquement	85 à 100 %
	- Entrevues individuelles	35 à 50 %
	- Entrevues en comité	20 à 30 %
	- Entrevues individuelles + en comité	25 à 45 %
	- Entrevues semi-structurées	35 à 55 %
	- Entrevues libres/ structurées	25 à 40 %
Tests	Examen médical (physique)	10 à 75 %
	Aptitude pratiques /simulation	25 à 45 %
	Intelligence/ habiletés mentales	20 à 40 %
	Personnalité	15 à 30 %
	Intérêts	10 à 20 %

(Grandes tendances observées, données tirées de plusieurs études empiriques)

3.2.2. Tests et validation

Le recours aux tests dans le processus de sélection varie légèrement selon la taille. Les tests sont principalement utilisés par les ME de plus de 101 employés, les PE ne pouvant défrayer les coûts rattachés à ces outils de sélection. De façon très globale (tableau 4), environ un quart des PME utilisent des tests en sélection puisqu'une majorité d'études rapportent généralement des proportions inférieures à 30 % pour chacun des tests répertoriés. Ainsi, les examens médicaux (physiques), les simulations pratiques et la période de probation semblent être utilisés par la plupart des répondants. Quant aux autres, beaucoup moins fréquents, on retrouve par ordre décroissant de fréquence les tests d'intelligence, d'aptitudes ou d'habiletés mentales, certains tests psychologiques, soit de personnalité ou d'intérêts.

D'autres études révèlent qu'un tiers des PME ne recourt à aucun test dans le processus de sélection, laissant entrevoir plus de similarité entre PE et ME. Par ailleurs, bien que 66 % des répondants utilisent une forme ou l'autre de tests en sélection, il apparaît fort préoccupant de noter le peu de connaissance qu'elles ont du concept de validité : entre 40 et 52 % des répondants n'ont jamais entendu parler des trois types de validité (contenu, concomitante et prédictive), la plupart d'entre eux ayant recours à des techniques de sélection sans en connaître la validité. En effet, près de 90 % des

PME ne valide d'aucune façon leurs techniques de sélection (seulement 12 % des répondants ont tenté de les valider empiriquement), ni ne tient à jour des fichiers de sélection, ni ne les révise pour en faire ressortir les prédateurs de validité ou les effets négatifs sur les minorités. De plus, une faible minorité fait usage de tests d'aptitudes pratiques et de périodes de probation, malgré leur efficacité. Encore une fois.

3.2.3. Discrimination en sélection

Les questions de discrimination en PME ont principalement trait au processus de recrutement et sélection, *et* de nombreuses irrégularités peuvent être observées dans les formulaires de demande d'emploi. L'analyse démontre que 20,7 % des répondants utilisent des formulaires ne contenant pas de questions « illégales », mais 79 % comportent une ou plusieurs questions mal formulées. En réalité, les PME feraient un usage routinier et constant de propositions illégales ou les utilisent de manière discriminatoire, probablement par manque d'expérience ou d'intérêt. Il faut bien reconnaître qu'elles se procurent souvent leurs formulaires dans des entreprises de formules d'affaires ou de fournitures de bureau, en assumant qu'elles respectent les lois et règlements en vigueur, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas. En outre, les vérifications de références demeurent largement subjectives et peuvent parfois conduire à des poursuites en diffamation. Les PME devraient donc dresser une liste de tous les éléments jugés potentiellement discriminatoires, afin de les éliminer, de les reformuler en fonction des réglementations appropriées, ou d'ajouter une clause de réponse volontaire à ces questions.

3.2.4. Décisions et responsabilités de sélection

Cette responsabilité paraît assez centralisée en PE autour du propriétaire-dirigeant tant dans les activités courantes de sélection qu'au moment de la décision finale d'embauche, et en ME au supérieur immédiat, qui mène les entretiens préliminaire et d'embauche. Les PME donnent plus de responsabilités à leurs responsables du personnel, lorsqu'elles en ont un, mais ce partage est alors à son plus bas niveau parce que la structure hiérarchique est souvent moins compliquée. En fait, bien qu'il partage la décision initiale de recrutement, le dirigeant assume habituellement seul la décision finale d'embauche. Par contre, plus la taille augmente, plus cette responsabilité passe du propriétaire ou du dirigeant au superviseur ou au directeur du personnel, selon une relation mixte avec la taille.

Toutefois, cette décision finale demeure le plus souvent réservée au dirigeant seul et au chef du service concerné, et semble très rarement échoir uniquement au directeur du personnel.

3.2.5. Difficultés du processus de recrutement et sélection

En PME, il existe à peu près partout des difficultés de recrutement de travailleurs qualifiés, compliquées d'un roulement élevé du personnel qui semble peu considéré par les entrepreneurs. En fait, la plupart des firmes ne dispose pas d'une expertise interne suffisante en gestion et ces lacunes handicapent leur capacité d'attirer du personnel et de le retenir, surtout lorsqu'il s'agit de profils professionnels communs aux GE, qui offrent généralement de meilleures conditions.

Quelques études viennent confirmer partiellement ces observations en signalant qu'environ 33 % des entrepreneurs croient que ces difficultés persisteront au cours des cinq prochaines années. Quant aux facteurs explicatifs, les auteurs mentionnent la capacité de payer des salaires élevés (45 %), la taille de l'entreprise (34 %) et la localisation de la firme (32 %). Des facteurs externes affectent aussi l'existence ou la gravité d'une difficulté de recrutement : des programmes scolaires inadéquats (49 %), la faiblesse économique du secteur industriel (45 %) et l'impact de la situation économique générale (35 %). Afin de réduire ou d'éliminer les difficultés de recrutement, 75 % des PME suggèrent de mieux planifier la production, 59 % une formation en entreprise plus adéquate, 59 % la planification formelle des besoins de main-d'œuvre, 45 % préfèrent accroître le travail en temps supplémentaire, 23 % s'en remettent à l'utilisation de la sous-traitance, et 22 % proposent l'établissement de contacts avec les universités.

On peut citer quelques difficultés de recrutement de problème principal des RH en PME.: la difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée, problème qui n'est pas étranger à l'environnement et aux conditions de travail qu'elles offrent, constitue une préoccupation majeure pour un grand nombre de PME et gêne considérablement leur développement. Les dirigeants de PE gagneraient à se

poser davantage de questions plutôt que de toujours renvoyer presque mécaniquement le fardeau du problème sur l'offre de main-d'œuvre et les institutions, comme ils ont tendance à le faire depuis longtemps. Ils devraient par exemple s'interroger sur la qualité des emplois offerts et les conditions de travail qui y sont associées.

3.2.6. Efficacité du processus de recrutement et sélection

Peu d'employeurs effectuent une évaluation de la valeur relative des diverses sources de recrutement utilisées, cette pratique devenant plus fréquente à mesure que la taille augmente, démontre dans le **tableau 5** que les trois méthodes de recrutement les plus efficaces il a en PME demeurent les recommandations des employés, les annonces dans les journaux et les candidatures spontanées, les moins efficaces étant les centres d'emploi gouvernementaux et les médias.

Tableau 5 : Efficacité moyenne des sources de recrutement en PME

Sources de recrutement	%
Recommandations des employés	3,37
Annonces dans les journaux	3,11
Candidatures spontanées	3,05
Centres d'emploi gouvernementaux	2,76
Médias	2,58

On peut ajouter que l'entrevue et les formulaires de demande d'emploi s'avèrent largement plus efficaces que les tests de sélection, et démontrent que les tests constituent l'instrument le moins efficace du processus de sélection (tableau 6). En effet, bien que leur efficacité croisse substantiellement en fonction de la taille, passant de 2,61 à 2,81 et à 2,99 (efficacité moyenne des trois catégories de tests, par taille organisationnelle), elle demeure nettement au-dessous des autres méthodes, qui laissent voir des efficacités moyennes de 4,00, 4,04 et 4,15, selon la catégorie de taille (petite, moyenne ou grande PME). Toutefois, bien qu'il soit moins fréquent, le recours aux tests permet d'accroître l'efficacité du processus de sélection et complète avantageusement l'entrevue traditionnelle.

Tableau 6 : Efficacité moyenne des modes de sélection en PME

Moyens de sélection	%
Entrevues	4,60
Demandes d'emploi	3,89
Vérification des références	3,70
Tests d'intelligence et d'aptitudes	3,05
Tests psychologiques	2,72
Test anti-drogue	2,65

3.3. Accueil

Cette dernière étape du processus de recrutement et sélection a souvent été peu considérée en PME. En fait, il ne semble pas qu'il y ait absence totale de politiques d'accueil : on parle plutôt de méthodes ou de procédures très légères. Dans certaines PME, l'accueil paraît relativement systématique, en relation avec la taille organisationnelle, soit légèrement plus courant dans les plus grandes. Néanmoins, les principales préoccupations des dirigeants en matière de personnel comprennent une meilleure intégration des nouveaux arrivants dans l'entreprise afin d'améliorer le climat social. L'accueil et l'intégration se résument ainsi : visite de l'entreprise, programme systématique étalé dans le temps, livret d'accueil et parrainage dans les firmes de plus de 50 employés. Ainsi, une proportion supérieure de PME laisse au superviseur la tâche de présenter l'employé à ses collègues, à son lieu de travail, en lui expliquant parfois les règlements et produits et, dans une moindre mesure, en lui fournissant une aide jusqu'à l'accueil formel de l'individu.

Les TPE recourent plus souvent au parrainage, et une majorité de PME ne perçoit pas de

besoin systématique pour l'implantation d'un programme formel d'accueil. En outre, la diffusion des politiques de GRH aux nouveaux employés serait aussi en relation directe avec la taille, bien que seulement 10% d'entre eux reçoivent une copie des politiques. Par contre, 56 % des 600 PME familiales étudiées offrent à leur personnel un guide écrit (manuel de l'employé) dès leur arrivée dans l'entreprise.

Enfin, en PE l'existence d'un dossier d'accueil complet, et bien qu'il soit exceptionnel, celui-ci est véritablement tenu à jour et son contenu éloquent confirme l'importance du discours sur la participation et la volonté de plonger d'emblée le nouvel arrivant dans cet état d'esprit. On peut aussi remarquer dans des PME innovantes qu'une bonne partie de la mobilisation des employés se joue à l'accueil. Faudrait-il croire que les PME qui ignorent cette pratique n'ont pas de vision à partager avec leur personnel ? Peut-être ignorent-elles simplement les avantages d'un accueil mieux orchestré, ce qui apparaît plausible dans le contexte d'urgence lié à l'embauche de main-d'œuvre dans plusieurs PME.

Conclusion : pratiques d'acquisition des ressources humaines

Ce premier bloc de pratiques, regroupant la planification des ressources humaines (PRH), l'analyse des emplois et le processus de recrutement, sélection et accueil, a révélé un nombre considérable d'éléments de formalisation. En premier lieu, l'établissement de prévisions de main-d'œuvre, de besoins de formation et l'élaboration d'organigrammes fonctionnels constituent des démarches formelles que peu de PME réussissent à concrétiser. Les politiques relatives à la PRH s'avèrent peu explicites, voire inexistantes, et bien que plusieurs propriétaires-dirigeants estiment faire des prévisions de RH, presque aucun n'a de document formalisé à cet effet. Ces activités semblent s'intégrer à la démarche de planification globale de l'entrepreneur, qui demeure essentiellement intuitive, informelle et non verbalisée. Cependant, leur degré de formalisation s'accroît incontestablement avec la taille, en parallèle à l'ensemble des politiques et procédures organisationnelles, et dans le cadre d'un processus décisionnel qui se développe peu à peu en véritable planification stratégique formelle en GE.

En second lieu, l'analyse des emplois n'existe en PME qu'au travers des descriptions de tâches et sa formalisation s'accroît directement avec la taille organisationnelle, tant pour le recours à l'observation, aux entretiens qu'aux questionnaires. L'absence de formalisation de cette pratique peut être considérée comme une lacune majeure des PME étant donné ses répercussions sur les autres pratiques (recrutement, rémunération, formation).

En troisième lieu, le processus de recrutement, sélection et accueil apparaît davantage

formalisé : entre 30 et 50 % des PME disposent de politiques et procédures écrites en ce domaine, dont un simple formulaire, et leur probabilité de mise en place augmente graduellement avec la taille, sous l'unique responsabilité du propriétaire-dirigeant.

Les sources de recrutement s'avèrent beaucoup moins formelles en PME car on y observe l'existence d'un réseau informel articulé autour du système de relations de l'entrepreneur, assurant ainsi une certaine homogénéité des membres de l'organisation. Principalement basées sur les recommandations des employés, les candidatures spontanées et les annonces dans les journaux locaux et régionaux, *ces* modes de recrutement demeurent fortement personnalisés et localisés, sans grande imagination et au plus bas coût. Les procédures y sont limitées au strict minimum, les échanges y sont directs et sans détour, le propriétaire-dirigeant hésitant généralement à diversifier son recrutement. En fonction de la disponibilité de ses ressources et de la taille de son entreprise.

D'autre part, la décision initiale de recrutement semble partagée entre le dirigeant et la supervision, cette délégation s'accroissant avec la taille jusqu'au moment où ce processus décisionnel revient au chef du service concerné et au RP, sous la caution du dirigeant. De toute façon, les plus petites entreprises embauchent seulement lorsque cela est absolument nécessaire, après avoir complètement épuisé toutes les ressources internes disponibles. Cette pratique, qui implique bien souvent une situation pressante, voire d'urgence, pêche par son manque total de planification et démontre le peu de formalisation des pratiques de recrutement en PME.

Lorsque l'organisation devient plus grande, le nombre et la complexité des postes augmente rapidement et le processus de sélection, devenu d'autant plus compliqué, est systématiquement délégué à un subordonné. À ce moment seulement, l'entreprise aura besoin de quelques procédures standardisées, bien que plusieurs PME en utilisent parfois avant d'avoir vraiment formalisé la sélection.

Dans ce processus, il y aurait peu de différences selon la taille pour l'utilisation des CV, des formulaires de demande d'emploi et des entrevues. Les plus petites entreprises se limitent cependant aux méthodes les moins complexes et les moins onéreuses. Toutefois, l'entrevue devient plus sophistiquée avec la taille, on observe alors l'utilisation de comités, de panels et le recours à des tests pour appuyer les impressions qualitatives des entretiens. En fait, plus du tiers des PME ne font pas usage des tests en sélection et on les retrouve surtout dans les entreprises de plus de 100 employés, cet outil requérant dès le départ un degré de formalisation supérieur à celui qui prévaut en TPE et PE.

La plupart des PME demandent des références à leurs candidats mais très peu d'entre elles les vérifient réellement, cette absence de validation s'appliquant aussi aux tests de sélection, pour

lesquels la majorité des PME ignorent l'existence même des trois types de validité. Ce faible niveau de vérification des instruments de sélection ne s'améliore pas vraiment avec la taille, tant qu'on n'a pas atteint la catégorie GE ou TGE. De plus, il y a très peu d'application des normes et règlements anti-discrimination en PME, qui semblent généralement sous la responsabilité du propriétaire-dirigeant ou du RP. Ces procédures repoussent invariablement la vaste majorité des entrepreneurs, qui y voient une intrusion directe dans leurs prérogatives de gestionnaire indépendant, et comme elles exigent la mise en place de plans et programmes formels, il ne faut pas se surprendre qu'elles soient laissées de côté en PME.

Le processus global de sélection semble revenir en PE au propriétaire-dirigeant, et en ME au supérieur immédiat qui mène les entrevues préliminaire et d'embauche. Ainsi, plus la taille organisationnelle augmente, plus la responsabilité de la décision finale d'embauche passe du propriétaire ou du dirigeant au superviseur ou au directeur du personnel, en relation directe avec la taille. De façon générale, peu d'employeurs effectuent une évaluation formelle de la valeur relative des sources de recrutement utilisées, les deux tiers ne connaissant même pas leurs coûts de recrutement et la très grande majorité des entrepreneurs ignorant de toute manière comment en vérifier l'efficacité, exception faite de l'appréciation individuelle des performances lors de la période de probation. Toutefois, ces pratiques deviennent plus fréquentes à mesure que la taille augmente, le seuil critique se situant aux alentours de 200 salariés.

Quant aux procédures d'accueil, elles s'avèrent majoritairement informelles, peu systématisées et dans bien des cas, totalement absentes des PME. Néanmoins, il existe dans de rares PE un programme formel d'accueil et cette pratique s'intègre alors dès l'embauche à une culture organisationnelle dynamique, orientée vers la participation de l'employé. Sans véritable formalisation, ces activités s'effectuent simplement sur le tas, lors de l'arrivée des nouveaux employés à leur lieu de travail, en informant ces nouveaux arrivants sur l'organisation dans laquelle ils font leur entrée, et en maintenant un parrainage continu des nouveaux employés, sauf pour quelques formalités à rencontrer durant la période de probation.

2. La conservation des ressources humaines en PME

Dans cette deuxième partie de ce chapitre on va présenter la synthèse de la documentation empirique relative aux pratiques de conservation des RH, décrivant les multiples facettes des activités liées à la rémunération, aux avantages sociaux et à l'évaluation du personnel en PME. Ce second bloc thématique permet de constater que dans la conservation de leurs RH, les PME consacrent davantage d'effort aux pratiques de rémunération et d'avantages sociaux, pour lesquelles la concurrence impose des contraintes inéluctables en offrant aux individus plus qualifiés des plans de rémunération plus attrayants. Dans un contexte économique en rapide transformation, tant à l'échelle internationale que dans la répartition des activités secondaires et tertiaires dans le tissu économique, les PME n'ont d'autre choix que de s'aligner aux pratiques des GE. Cependant, ces efforts ne s'étendent habituellement pas aux activités d'évaluation du rendement (appréciation du personnel). Ces pratiques demeurent nettement moins formalisées, souvent biaisées et limitées en PME aux seules finalités salariales et disciplinaires, au lieu de servir des objectifs de conservation et de développement des RH. Avec la PRH, l'analyse des emplois et l'évaluation des postes, l'évaluation du personnel constitue la pratique la moins structurée et la plus galvaudée par les entrepreneurs, qui effectuent bien souvent eux-mêmes une appréciation paternaliste du travail accompli par leur personnel.

2.1. Rémunération et avantages sociaux

Après avoir recruté son personnel, toute organisation doit rémunérer adéquatement les RH qu'elle vient d'acquérir sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel. Qu'elle soit petite ou grande, l'entreprise n'a d'autre choix que de se conformer aux normes prévalant dans son pays, sa région et son secteur d'activité. En fait, contrairement à quelques pratiques de GRH moins utilisées en PME, la rémunération ne souffre d'aucune exception : tout employeur doit rémunérer son personnel en échange d'une prestation de travail. D'autre part, plusieurs aspects de la rémunération ont été traditionnellement appliqués en PME sans autre forme d'adaptation, et certains ajustements pourraient améliorer la situation dans de nombreux cas.

Les perceptions des dirigeants et responsables du personnel en PME quant à l'importance relative qu'ils accorderont dans le futur à la gestion et aux RH révèlent que la rémunération et les avantages sociaux occupent une position prioritaire (1^o à 3^o), encore plus forte en PE. En effet, elles doivent conserver un avantage comparatif sur leurs concurrents, afin d'attirer des ressources qualifiées ou de combler des besoins insatisfaits auparavant en GE. Toutefois, la PME doit tenir compte d'une contrainte majeure : son plan de rémunération doit absolument demeurer en-deçà des

limites financières de l'organisation. L'entreprise doit avoir la capacité réelle de payer ce qu'elle désire offrir à ses employés, et comme ces moyens sont souvent restreints, le propriétaire-dirigeant doit impérativement réaliser une analyse approfondie avant de s'engager dans des promesses sans lendemain. Tous les employés comparent leur rémunération avec leurs collègues ou amis, dans des postes similaires ou différents, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Ces comparaisons déterminent leur perception d'équité quant à leur situation particulière : équité externe, comparaison avec des postes similaires dans d'autres firmes ; équité interne, comparaison avec d'autres postes de l'organisation ; équité individuelle, comparaison entre employés de mêmes postes dans la firme ; et équité entre les sexes. Malheureusement, dans les premières années d'activité d'une PME, les préoccupations relatives au personnel et à la rémunération ne semblent pas du tout concerner les entrepreneurs, du moins à ce stade de développement de l'entreprise. Cette négligence mène fréquemment au départ de RH de grande qualité dès le moment où la PME commence à percer sur le marché : les concurrents attirent alors facilement ces individus mal rémunérés. En Algérie, l'ensemble des questions de rémunération et d'avantages sociaux filtre très peu hors des PME. Celles-ci sont très peu syndiquées, et parmi les principales revendications des syndicats présents, on retrouve au premier plan les salaires et loin derrière, l'attribution des avantages sociaux, qui ne constitue guère une priorité pour les mouvements ouvriers algériens. Cependant, il semble y avoir une quasi-généralisation des primes et avantages divers offerts aux cadres et employés des PME algériennes, bien qu'elles s'y situent toujours en-deçà des GE en matière de conditions générales de travail et de rémunération, malgré des efforts considérables.

2.1.1. Décisions et responsabilités de rémunération

Peu de données existent sur les politiques de rémunération en PME. Ce domaine demeure souvent la chasse gardée du propriétaire-dirigeant, même si ce dernier formalise rapidement ses procédures salariales à mesure qu'augmente la taille organisationnelle en déléguant presque totalement les tâches administratives. En effet, le pourcentage de PME possédant des politiques écrites de rémunération serait plus élevé que pour d'autres pratiques de GRH. Il y aurait aussi une certaine relation avec la taille, particulièrement dans les entreprises syndiquées. Bien entendu, il paraît normal que ces activités soient largement formalisées en présence d'un syndicat, ces revendications étant souvent parmi les premières à être régies par une convention collective. Les formulaires utilisés en PME pour les tâches de rémunération ne sont pas nombreux, quoiqu'ils paraissent tout de même courants dans les firmes syndiquées et celles comptant plus de 150 employés. Enfin, la responsabilité des activités de rémunération varie selon la nature des tâches et le secteur d'activité. L'élaboration des échelles

salariales et de la rémunération globale relèvent du propriétaire-dirigeant, celui-ci déléguant presque totalement la tenue des fichiers de paie et du personnel à divers subordonnés : employé en GRH, secrétaire ou autre.

2.1.2. Détermination des salaires

Toutes les méthodes et outils de détermination des salaires paraissent moins fréquents : l'analyse des emplois, les échelles de salaires et les enquêtes y constituent l'essentiel des moyens utilisés. Les PME devraient diffuser davantage aux employés la position compétitive favorable de leur entreprise en matière salariale (lorsque c'est le cas...) par le biais des réseaux locaux d'information sur les salaires et conditions de travail. De cette façon, les PME d'un secteur donné pourraient mieux harmoniser leurs conditions de rémunération et faciliter en même temps la détermination de leurs propres niveaux salariaux. Encore une fois, les méthodes formelles paraissent plus répandues dans les firmes de plus grande taille.

Ainsi, les PME déterminent leurs salaires de base à partir de critères souvent informels, tant dans les enquêtes salariales que lors de l'évaluation des emplois ; du moins le degré de sophistication des méthodes utilisées augmente-t-il légèrement d'une catégorie à l'autre. Les entreprises de 500 employés et plus utilisent davantage les enquêtes salariales formelles que les firmes de plus petite taille. Quant aux enquêtes dirigées, les plus grands utilisateurs sont les MGE (250-499), et en évaluation d'emplois, la GE fait appel à des méthodes formelles, les moins de 250 employés, à l'évaluation informelle. Toutefois, certaines PME utilisent une variété appréciable de méthodes, les techniques les plus courantes étant le taux du marché, l'ancienneté, les exigences du poste, l'évaluation du personnel et le salaire minimum légal. La récente étude fournit à ce sujet d'intéressantes précisions. Dans leur comparaison entre PME et GE, ceux-ci placent la rémunération basée sur la performance au quatrième rang en PME, contre le second rang en GE, avec une importance moyenne de 3,53 et 3,76. De la même façon, le maintien de salaires compétitifs obtient les cinquième et troisième positions (3,47 et 3,71), tandis que la rémunération basée sur les compétences acquises - un résultat innovateur pour l'ensemble des études analysées - récolte en PME une septième place, contre la dixième en GE (3,31 et 2,76). Sans grande surprise, la rémunération strictement fondée sur l'ancienneté se retrouve dans les deux cas au quatorzième rang, avec une importance réduite de 2,30 et 2,10.

a. Évaluation des emplois

L'évaluation des emplois aux fins de rémunération n'apparaît pas très répandue : 18 % des répondants utilisent un quelconque système d'évaluation des postes. Elle demeure rarissime en TPE,

soit entre 3 et 20 % ; peu fréquente en PE (15 à 46 %) et en ME (12 à 47 %) ; et apparaît beaucoup plus répandue dans les ME de 150 employés et plus, soit aussi largement qu'entre 27 et 60 %. Les PME n'ont pas recours aux méthodes conventionnelles établies généralement en GE, exception faite de la méthode traditionnelle basée sur le marché et de la méthode des points. Cette pratique semble très peu formalisée et pourrait même se situer hors des préoccupations des dirigeants, qui ont plus souvent une approche réactive en rémunération. Le recours à un quelconque système d'évaluation des emplois à des fins de comparaison interne (équité) n'a été observé que chez un tiers des répondants. Bref, la GE fait davantage appel à des méthodes formelles, les PME semblant préférer l'évaluation informelle.

b. Enquêtes salariales

Cependant, le processus de détermination des salaires ne s'arrête pas à la seule évaluation des emplois. L'utilisation des enquêtes salariales s'accroît directement avec la taille, dans une proportion allant du simple au double. Cependant, près de 50 % des répondants ne les utilisent pas du tout, soit qu'ils n'en aient pas connaissance, qu'ils n'en ressentent pas le besoin à cause de leur taille, qu'ils ne soient pas en mesure de les utiliser convenablement malgré leur accessibilité ou enfin, qu'ils ne se sentent pas concernés par cette méthode tant qu'ils trouveront sans peine leur main-d'œuvre qualifiée. Nous avons constaté à ce niveau la prépondérance des méthodes informelles, seulement 29 % de ses répondants effectuant des enquêtes salariales formelles auprès des marchés concernés. En PE (0-99 employés), la variété des méthodes semble beaucoup moins grande, l'entrevue prédominant sur l'utilisation du courrier et les autres techniques.

2.1.3. Modes de rémunération

En GE, des programmes et systèmes sophistiqués exigent la présence constante de spécialistes à plein temps en rémunération. Bien sûr, les PME n'ont pas besoin d'un tel support administratif car les enquêtes salariales et la gestion de la rémunération peuvent y être réalisées à très peu de coûts. Par la suite, ces services de base pourront s'étendre au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise. De plus, quelques suggestions pourraient aider les propriétaires-dirigeants à développer un plan de rémunération comblant adéquatement les besoins des employés, tout en respectant les contraintes internes et externes ainsi que les questions d'équité individuelle. Un tel plan favoriserait la promotion d'objectifs organisationnels permettant d'attirer, de retenir et de motiver les RH sans grand risque financier : paiement de salaires compétitifs, octroi d'avantages sociaux attrayants, bonis et modes de rémunération liés au rendement des individus, services fournis par l'employeur (cafétéria, salle

d'exercice) sans oublier les avantages accessibles par les regroupements d'achat (assurances, voyages, biens personnels).

2.1.4. Augmentations salariales

Le calcul des augmentations salariales peut être fait de diverses manières mais cette opération ne doit pas nécessairement prendre la forme de hausses salariales dans leur sens étroit, car il existe d'autres possibilités liées à l'intéressement et à l'organisation du travail. En fait, Thériault (1996) a constaté qu'il ne semble pas y avoir de différence significative avec la taille organisationnelle dans le choix des critères d'augmentation : ceux-ci varient autour de la hausse générale des prix, la santé financière de l'entreprise et les conditions comparables sur le marché. Lorsqu'il est question d'augmentation individuelle de salaire, on tiendrait plus fréquemment compte des résultats de l'évaluation formelle du rendement en GE, de l'indice des prix à la consommation ainsi que des années de service dans l'entreprise de plus petite taille. La responsabilité des décisions relatives aux hausses de salaires échoit en PME à plus de 50 % au propriétaire-dirigeant et au conseil d'administration (ou son équivalent) ; plus l'entreprise est grande, plus on accorde de pouvoir à cet égard aux supérieurs immédiats. Au contraire, ces décisions semblent davantage centralisées en PE. Enfin, 32 % de l'ensemble des entreprises enquêtées possèdent un budget annuel d'augmentation au mérite, cette proportion s'accroissant avec la taille.

2.1.5. Régimes d'incitation et d'intéressement

La rémunération ne se limite pas aux seuls salaires des cadres et employés. De plus en plus, les entreprises de toutes tailles recourent à des formes plus sophistiquées permettant de différencier, d'individualiser et de bonifier les plans de rémunération dans un marché en perpétuelle compétition. Ces nouvelles tendances ont donné naissance à divers modes d'incitation à la performance, d'intéressement du personnel à la gestion ou à la production, de partage des gains de l'entreprise, et dans bien des cas, ces régimes représentent plus de 30 % du revenu de nombreux cadres supérieurs. Autrefois offerts principalement au personnel de vente et de production, ces incitatifs s'intègrent maintenant à la plupart des plans de rémunération des cadres de toutes catégories, et on observe depuis une décennie une proportion croissante d'employés, syndiqués ou non, qui bénéficient de tels programmes.

Tableau 7 : Régimes d'incitation et d'Intéressement offerts en PME

Régimes d'incitation en PME	Efficacité moyenne (sur 5)	25 à 45 %
Bonis individuels	4,06	25 à 55 %
Commissions	4,15	30 à 40 %
Bonis de groupe		30 à 40 %
A la pièce		Moins de 15 %
Régimes d'intéressement en PME		Moins de 20 %
Partage des gains	3,51	10 à 30 %
Actionnariat	2,49	Moins de 10 %
En comparaison des taux horaires fixes	3,90	10 à 15 %

D'une part, on peut constater une hausse notable du niveau de satisfaction des employés après la mise en place d'un plan de participation des employés aux bénéfices. En outre, cette participation et les primes de rendement développent la productivité et le sens des responsabilités des employés, tout particulièrement dans les PME exportatrices. D'autre part, on signale que les régimes d'intéressement, les primes et avantages divers sont mis en place chez 77 % des répondants, selon divers modes, même si les régimes d'intéressement aux bénéfices sont facultatifs pour les PME de moins de 100 salariés en Algérie. Dans les entreprises comptant plus de 100 personnes, ces derniers ont plutôt observé des proportions voisines de 20 %.

De ces propos, nous remarquons le lien étroit prévalant en Algérie entre les régimes d'intéressement et la participation du personnel à la gestion de l'entreprise. En effet, ces régimes existent ici à des fins de rémunération étendue, souvent pour attirer ou conserver une main-d'œuvre qualifiée ou des cadres performants.

1° Les régimes formels de suggestions seraient beaucoup plus fréquents en TGE, les primes les plus élevées se retrouvant surtout dans ces sociétés. En TPE et PE, les montants s'accroissant rapidement avec la taille. Toutefois, ils demeurent peu répandus dans toutes les catégories de taille et les échantillons trop restreints ne permettent pas de tirer de conclusions plus significatives.

2° Les régimes de partage des gains de productivité paraissent aussi rares, sans grande différence selon la taille.

3° Les régimes de bonis individuels semblent plus fréquents dans les PME de moins de 100 employés et davantage liés à la performance des personnes, en plus de quelques autres différences quant aux formules utilisées pour déterminer les bonis dans ces PE : ils sont presque essentiellement en espèces (90% et plus) ; non transférables; et fortement plafonnés en PME.

4° Les régimes de partage des profits seraient légèrement plus courants en PME, et reposent fréquemment sur les profits avant impôts. De plus, les bonis individuels sont surtout basés sur le niveau hiérarchique, le statut et les salaires individuels ; le partage des profits se fait toujours à l'aide de bonis en espèces, quelle que soit la taille ; ces bonis représentent habituellement moins de 10% du salaire en PME ; et la possibilité de différer les versements y paraît davantage obligatoire.

5° Les régimes d'intéressement à long terme laissent voir une relation directe avec la taille, ceux-ci étant rares en PME et assez répandus en TGE, presque toujours sous forme d'achat d'actions, plusieurs entreprises fournissant même une aide financière à cette fin.

2.1.6. Avantages sociaux

Depuis une décennie, les stratégies de rémunération des entreprises ont dû s'orienter vers des moyens indirects et plus malléables et ce, pour nombre de raisons allant des contrôles gouvernementaux visant à réduire l'inflation jusqu'aux mesures fiscales de plus en plus contraignantes pour les salariés de tous calibres. En fait, ces avantages ont souvent pour objectif de personnaliser les conditions de rémunération du personnel qualifié afin de contrer les efforts des concurrents qui convoitent les mêmes individus. Les PME n'ont pas échappé à ce mouvement croissant vers la mise en place de programmes diversifiés : avantages de base, périphériques officiels (monétaires, en temps ; immédiats ou différés), périphériques rapprochés souvent en nature). Leur administration est graduellement devenue une tâche d'une grande complexité, tant en PE qu'en GE, et idéalement, toute organisation devrait posséder de tels régimes mais certains programmes ne sont tout simplement pas accessibles aux PME. Ces dernières n'ont habituellement besoin que d'un peu d'aide en ce domaine, sans devoir assumer les coûts d'un employé attitré à ces fonctions.

Globalement, une majorité d'entreprises recourent aux avantages sociaux, les modalités d'application et les limites de chaque régime variant de façon aléatoire selon la taille, avec quelques tendances significatives. Comme l'indique le tableau 8, (BOUYACOUB, A) (2003) les plus fréquents demeurent les vacances, congés et pauses payés, les assurances-vie et maladie et les régimes de retraite, ce dernier avantage étant offert par 50 % des répondants. La taille représente donc un facteur prépondérant qui affecte directement les avantages sociaux des employés car on peut aisément constater les nombreuses différences prévalant entre les programmes d'assurance et de retraite offerts en PE et GE. Ainsi, les PME comptant moins de 100 employés semblent offrir un minimum d'avantages à leur personnel.

Tableau 8 : Avantages sociaux offerts en PME

	Avantages sociaux	%
Congés avec solde	- vacances payées - congés sociaux - congés payés - congés de maladie (moins fréquents)	75 à 100 % 85 à 90 % 55 à 85 % 20 à 70 %
Assurances	- Assurance maladie (personne à charge) - Invalidité de longue durée - Invalidité de courte durée - Assurance-vie (personnes à charge)	70 à 100 % 40 à 90 % 35 à 90 % 25 à 55 %
Régimes de retraite	- en TPE (0 – 19) - en PE (20 – 99) - en ME (100 – 249) - en MGE (250 – 500) - en GE (500 et plus)	5 à 20 % 15 à 50 % 25 à 60 % 25 à 55 % 45 à 65 %
Principaux avantages complémentaires	- Frais de scolarité pour les employés - Produits ou services à prix réduits - Frais de congrès ou conférences - Congé de maternité supplémentaire	40 à 85 % 40 à 60 % 20 à 40 % 15 à 50 %

Aucune différence significative n'apparaît dans les régimes d'assurance-vie, même si on note une légère relation directe avec la taille (tableau 8). En invalidité de courte durée (peu de relations significatives), les primes sont aussi défrayées plus généreusement par l'employeur dans les TGE que dans les plus petites. Ces régimes sont généralement assurés les prestations sont versées dans une compagnie d'assurance par l'employeur. Enfin, il existe une panoplie d'avantages de toutes formes, confirmant l'absence de limites à l'originalité des produits et services pouvant être offerts aux employés et cadres d'une entreprise, quelle que soit sa taille et son secteur d'activité.

En outre, on remarque que les firmes n'offrant pas d'avantages sociaux sont généralement plus jeunes, plus petites, emploient plus de main-d'œuvre à temps partiel, et œuvrent dans le commerce de détail et les services. De plus, les PME octroient un nombre restreint d'avantages à leur personnel : en moyenne, elles disposent de 2,73 avantages sociaux, l'écart-type étant de 1,6, ce qui constitue un écart considérable par rapport aux GE qui fournissent à leurs employés une gamme complète de périphériques dépassant souvent la dizaine Par ailleurs. Cette différenciation s'exprime encore plus clairement entre PE et ME et entre secteurs d'activité. Les firmes manufacturières offrent un meilleur choix d'avantages sociaux au fur et à mesure que leur taille augmente, les firmes du commerce de détail, de la distribution en gros et des services semblant moins généreuses à cet égard.

2.1.7. Rémunération des cadres en PME

Depuis une décennie, les PME entrent de plus en plus en compétition directe avec les GE dans la chasse aux gestionnaires et cadres supérieurs (PDG). Le succès de ces recrutements dépend souvent de la valeur intrinsèque et extrinsèque des rémunérations offertes, et la plupart des études rapportent une relative diversité des plans de rémunération offerts aux cadres et hauts dirigeants de PME. Ainsi, leur rémunération ne diffère pas substantiellement de celle de leurs collègues de GE, sauf peut-être pour la diversité des plans offerts et la valeur monétaire des salaires. Chez ceux qui se sentent incapables de contrer les offres des GE, les motifs sont habituellement que la PE ne peut tout simplement pas générer assez d'argent pour offrir les mêmes plans ; que les PE n'ont pas la possibilité de permettre autant de chances d'avancement ; ni de procurer le même genre de responsabilités à grande échelle, impliquant beaucoup d'individus et justifiant un revenu supérieur. Toutefois, on reconnaît l'existence de motivations profondes particulières chez les PDG de PME, et ceux-ci peuvent souvent s'avérer plus attrayants que l'argent, compensant parfois largement l'écart de rémunération. Il s'agit alors d'adapter les stratégies de rémunération des PME à ces attentes, tout en développant des avantages originaux et attrayants, à des coûts concurrentiels aux régimes traditionnels des TGE.

2.1.8. Écarts de rémunération entre PME et GE

L'existence d'un préjugé populaire tenace à propos des écarts de rémunération entre PME et GE s'observe dans tous les pays depuis près d'un demi-siècle, et plusieurs auteurs signalent que les niveaux de rémunération augmentent généralement avec la taille organisationnelle, des employés occupant des postes comparables ayant plus de chance d'avoir une rémunération plus élevée en GE qu'en PE. Bien sûr, on ne peut prétendre qu'il y ait ici relation de cause à effet mais la diversité et la persistance des constatations statistiques permettent d'affirmer qu'il existe plus souvent qu'autrement un différentiel important entre les rémunérations. Il serait aussi plausible de croire, par exemple, que les emplois créés par les PME dans le secteur des services sont "plus pauvres" que ceux qui ont été perdus dans le déclin du secteur manufacturier. En fait, le **tableau 9** Révèle clairement que les salaires augmentent avec la taille, et la dimension de l'organisation a un effet plus important et statistiquement plus significatif que la taille de l'établissement.

Tableau 9 : Écarts de rémunération entre PME et grandes entreprises

Nombre d'employés	0 à 10	10 à 20	20 à 50	50 à 100	100 à 200	200 à 500	500 à 1000	1000 et +
Écarts observés	40 à 58 %	55 à 75 %	57 à 81 %	72 à 93 %	74 à 88 %	80 à 97 %	90 à 100 %	100 %
Écarts moyens	55 %	65 %	70 %	75 %	80 %	88 %	98 %	100 %

Source : bulletin statistiques n° 23 du 2015

N.B. : Ces proportions varient substantiellement selon l'échantillon étudié (par taille d'établissement ou d'entreprise, personnel féminin ou masculin, ...etc.).

Globalement, le personnel des TPE reçoit un salaire de 30 à 40 % inférieur à celui des TGE. Ce différentiel diminue constamment mais demeure à 25 % en PE, à 15 à 20 % en ME et 10 % en MGE, sans compter les variations considérables observées entre les divers pays.

La qualité des emplois offerts par les PME ne s'est pas améliorée de façon systématique en Algérie, En effet ces emplois sont moins bien rémunérés qu'en GE et l'écart s'est sérieusement aggravé depuis la récession de 2010-2014. Cette forte disparité de rémunération entre les salariés des GE et ceux des PME, au détriment de ces derniers, expliquerait en partie les difficultés des PME à recruter du personnel qualifié et diplômé. Cette situation peut être justifiée par le fait que les employés de GE ont bénéficié d'une meilleure sécurité offerte par des structures organisationnelles plus stables et par la présence organisée de syndicats même si, par ailleurs, les GE ont été sévèrement affectées dans leur emploi. Les ajustements draconiens suscités par la crise ont été réalisés surtout en

TPE et PE, et la reprise n'a pas eu d'effet compensateur puisque le salaire relatif dans ces entreprises a continué de se détériorer. Finalement, en raison d'une syndicalisation presque absente et de l'impact de cette situation sur les autres conditions de travail, on est forcé de croire que l'écart, par rapport aux GE, est encore plus élevé si l'on se réfère au concept de rémunération globale. Tous ces écarts de rémunération proviennent probablement des facteurs suivants :

- Les effets liés au marché du travail ;
- Les niveaux différents de prix à la consommation en milieux urbains et ruraux ;
- Une plus forte proportion d'emplois de cols blancs dans les organisations à grande échelle, avec de meilleures rémunérations ;
- Le pourcentage supérieur à la moyenne de travailleurs à temps partiel et temporaires en PME ;
- La main-d'œuvre des PME est plus jeune, plus féminine, possède moins d'ancienneté et provient davantage des milieux ruraux ;
- On y retrouve moins de travailleurs qualifiés, plus de main-d'œuvre non qualifiée ;
- Le mode de rémunération diffère entre GE et PME : ces dernières ont un taux plus élevé de salariés horaires, permettant davantage de flexibilité pour adapter leurs horaires de travail à la demande ;
- Les modes de représentation des intérêts diffèrent considérablement entre PME et GE.

2.2. Évaluation du personnel

L'évaluation du personnel a souvent été considérée comme absente des pratiques courantes chez les propriétaires-dirigeants de PME. Les résultats semblent démontrer que son application réelle serait en relation directe avec la taille et le statut syndical, tout comme l'augmentation du recours aux formulaires. L'évaluation s'effectue surtout de façon informelle et paraît principalement basée sur l'observation. Il semble que cette pratique ne soit structurée qu'en présence d'une convention collective et qu'elle repose souvent sur le seul engagement moral des dirigeants, en portant habituellement sur la personne et ses résultats plutôt que sur des comportements professionnels mal définis et souvent difficiles à observer de façon continue. Dans plusieurs PME, l'évaluation se fait même à l'insu du principal intéressé et se pratique davantage à des fins de conformité.

Le tiers des PME disposent de politiques écrites, un autre tiers en possédant plutôt sous forme non écrite et 28 % n'ont aucune politique officielle d'évaluation du personnel. Les procédures formelles d'évaluation ne se retrouveraient que dans 30 à 50 % des PME, tandis que moins de 25 % des entreprises s'appuieraient uniquement sur l'observation, ces données différant largement selon le secteur d'activité. Près de 50 % des PME effectuent une évaluation périodique du rendement, celle-ci étant plus formelle dans seulement 20 à 25 % des cas. Cependant, le suivi et le contrôle du personnel paraissent assurés de façon plus ou moins systématique pour renforcer la motivation du personnel et améliorer l'efficacité de la gestion.

Par contre, dans les PME familiales étudiées possèdent un système d'appréciation, la moyenne nationale étant aussi élevée que 59 % les répondants disent avoir une procédure formelle et régulière d'évaluation de leur personnel (familial ou non). Cet état de fait souligne de nouveau le caractère fondamentalement hétérogène des PME. En fait, les politiques d'évaluation seraient trois fois plus fréquentes dans les entreprises de plus de 150 employés, par rapport aux TPE de moins de 25 personnes.

2.2.1. Objectifs et contenu de l'évaluation

Souvent confondus de toutes sortes de façons, les objectifs et le contenu de l'évaluation prennent différentes formes selon les entreprises. Bien que son but premier soit de fournir les données nécessaires à la détermination de la productivité des employés afin d'améliorer leur efficacité dans un objectif de performance organisationnelle, l'évaluation du personnel sert plus souvent qu'autrement à des fins multiples : sélection, probation, rémunération, formation, développement ou discipline. Cette utilisation souvent biaisée de l'évaluation tout en faisant la preuve de l'existence concrète d'une relation directe avec la taille. En PE, l'évaluation se fait dans des situations très particulières (production, discipline), et même en ME, elle apparaît peu formalisée et son contenu touche les retards, l'absentéisme, la discipline, l'obéissance aux directives, la quantité et qualité du travail, etc. Dans certains cas, l'évaluation est formelle pour les cadres et quelques catégories d'employés (bureau et technique) ; rarement, elle a pour objet le développement de l'employé et la communication, comme on le constate plus souvent en GE.

2.2.2. Évaluateurs et responsabilités de l'évaluation

En PME, la responsabilité de l'évaluation n'incombe pratiquement jamais au responsable du personnel mais relèverait plutôt du propriétaire-dirigeant et du supérieur immédiat. À mesure que l'entreprise se développe, et dès qu'on dépasse les 25 employés, cette responsabilité passe du dirigeant au contremaître ou superviseur en chef, atteignant 74 % en ME. Plus récemment, on a signalé le choix unanime du supérieur immédiat comme évaluateur désigné d'office dans toutes les catégories de taille (98 à 100 %), et l'importance de l'employé comme évaluateur (24 % en PME). Par contre, certains accordent davantage d'importance au responsable du personnel qui partagerait avec le propriétaire-dirigeant 25 % des tâches d'évaluateur, celui-ci conservant près de 50 % des responsabilités d'évaluation.

2.2.3. Fréquence de l'évaluation

La fréquence de l'évaluation se situerait quelque part entre six mois et un an. Globalement, plus la taille augmente, plus cette fréquence diminue, en s'allongeant vers dix à douze mois. En outre, elle dépendrait plus souvent des individus en PME, laissant entrevoir une plus faible formalisation des processus d'évaluation. Ainsi, la fréquence la plus populaire serait d'une année (environ 45 %), puis semi-annuelle (25 à 30 %) et enfin trimestrielle (10 à 12 %). Il faut noter ici que dans les « grandes » PME, l'évaluation se fait majoritairement à tous les ans, et très peu en-deçà de six mois (12 % contre 28 % en « petites » PME).

2.2.4. Méthodes et procédures d'évaluation

On remarque aussi une similitude modérée entre les critères d'évaluation retenus en PME et ceux des plus grandes entreprises, à l'exception des critères de nature subjective (maturité, intégrité, stabilité émotionnelle, ambition, intérêts de carrière) qui paraissent plus utilisés dans les firmes de moins de 249 employés et des critères liés à la formalisation des pratiques de GRH, qui se retrouvent davantage dans les organisations de grande dimension (planification, organisation, habiletés analytiques et de gestion, délégation, comportements, ponctualité). Pour les autres critères, il ne paraît pas y avoir de relation avec la taille (objectifs, connaissances, qualité, quantité de travail, etc.).

Cette absence de méthode formelle, ou même tout simplement d'évaluation, proviendrait de l'habitude de discuter librement avec l'employé de son rendement, pratique qui semble bien ancrée en PME puisqu'on observe une relation négative avec la taille. En effet, les individus y étant plus rapprochés dans tous les sens du terme, l'évaluation se déroulerait par voie de discussion informelle, plus fréquente et parfois plus collective. De plus, les méthodes d'évaluation varient en fonction du secteur d'activité.

2.2.5. Information et formation à l'évaluation

L'information et la formation relative à l'évaluation du personnel ne sont pas considérées comme des activités importantes en GRH, et ceci en fonction de la fréquence des programmes et de leur contenu. Ce type d'activité revêt un degré de difficulté qui repousse peut-être les responsables du personnel : il est en effet fort difficile de porter des jugements sur la manière dont les gens s'acquittent de leurs tâches de formateur ou d'évaluateur. D'ailleurs, la formation des évaluateurs n'existe pratiquement pas en PME et les résultats diffèrent largement selon la taille. Lorsqu'elle est réalisée, l'élaboration et l'exécution des programmes de formation à l'évaluation repose presque essentiellement sur les épaules du propriétaire-dirigeant en PME, celui-ci déléguant peu à peu à des consultants internes et externes. En outre, l'utilisation de l'information relative à l'évaluation s'accroît avec la taille des PME.

2.2.6. Efficacité de l'évaluation du personnel

Quant à la gestion des systèmes d'évaluation, elle n'apparaît superficiellement que dans les rares PME disposant d'un système formel, tandis que la vérification de l'efficacité de l'évaluation s'effectue surtout par discussion informelle avec les intéressés, une majorité de PME se disant généralement satisfaites de leur processus d'évaluation. En effet, la plupart des PME étudiées y accordaient un degré d'efficacité parmi les plus élevés des pratiques de GRH. Il faut aussi noter l'importante efficacité relative accordée aux trois premiers objectifs de l'évaluation du personnel.

2.3. Conclusion : pratiques de conservation des ressources humaines

Ce second bloc de pratiques regroupait la rémunération, les avantages sociaux et l'évaluation du personnel, activités de GRH hautement formalisées en principe mais souvent peu structurées en PME. En effet, l'administration des salaires et la rémunération en général s'avèrent plus complexes en GE, même si les propriétaires-dirigeants accordent à ces éléments une importance de premier plan. À maintes reprises, des PME ont assisté au départ de ressources humaines de grande qualité vers des concurrents de plus grande taille disposés à offrir des conditions plus alléchantes. Concrètement, peu de PME non syndiquées disposent de politiques écrites en matière de rémunération et d'avantages sociaux, ces questions étant souvent du ressort exclusif du propriétaire-dirigeant, même si ce dernier semble formaliser rapidement ses procédures salariales à mesure qu'augmente la taille organisationnelle, en déléguant alors presque totalement les tâches administratives à divers subordonnés. À l'opposé, le pourcentage de PME syndiquées ayant des politiques et procédures formelles en rémunération apparaît très largement supérieur, cet élément constituant une des

premières revendications des syndicats lors d'une négociation collective. Dans l'ensemble, la rémunération et les avantages sociaux constituent les activités de GRH les plus formalisées par des politiques et procédures, puisque 45 à 80 % des PME structurent ces pratiques, les proportions augmentant avec la taille et le niveau de syndicalisation.

En outre, on observe dans toutes les catégories de PME un recours croissant à des formes complexes d'incitation et d'intéressement. Ces méthodes, facultatives en France pour les PE, servent surtout en Amérique du Nord à des fins de rémunération étendue, destinée à une main-d'œuvre qualifiée et aux cadres performants. Combinés à des programmes d'avantages sociaux diversifiés et de plus en plus formalisés en PME, ces régimes représentent l'élément majeur de formalisation des pratiques de rémunération, à un point tel que la présence d'experts externes paraît nettement requise pour mettre en place les régimes complexes et détaillés d'assurance et de protection individuelle, particulièrement dans les PME syndiquées où prévaut une convention collective.

La détermination des salaires en PME relève de critères informels mais assez diversifiés, de manière significative selon la taille, du moins le niveau de sophistication des méthodes utilisées augmente-t-il légèrement d'une catégorie à l'autre. Encore une fois, les méthodes formelles paraissent plus répandues dans les firmes de plus grande dimension.

Ainsi, une très faible proportion de PME recourt à l'évaluation des emplois, cette pratique semble très peu formalisée et se situerait même hors des préoccupations des propriétaires-dirigeants. Par contre, plusieurs PME réalisent des enquêtes salariales peu formelles auprès de collègues, de concurrents ou d'organismes externes, mais ces enquêtes n'apportent que peu d'information et ne sont aucunement systématisées. En conséquence, les modes de rémunération demeurent à leur plus simple expression en PME, la majorité des employés étant payés sur une base horaire ou hebdomadaire, sans autre sophistication. Les augmentations salariales s'appuient sur des critères peu complexes, sans différence significative selon la taille, bien que ces décisions soient davantage centralisées en PE.

Une majorité d'entreprises, moins élevée en PME, offrent des avantages sociaux à leurs employés et cadres mais les modalités d'application, les limites de chaque régime et leur complexité varient de façon aléatoire selon la taille organisationnelle, cette différenciation s'exprimant encore plus clairement entre PE et ME et entre secteurs d'activité. En réalité, toute organisation devrait posséder de tels régimes, mais certains programmes offerts en GE n'existent tout simplement pas en PME, et celles-ci n'ont généralement besoin que d'un peu d'aide, sans pour autant disposer d'un employé assigné à ces tâches.

En outre, les PME utilisent moins souvent l'approche contributive pour leurs avantages

sociaux, ce qui faciliterait pourtant leur financement, en partageant les coûts des programmes avec le personnel bénéficiaire. Malheureusement, ces modalités requièrent un apport substantiel de procédures et d'ententes formelles qui n'attirent pas vraiment les propriétaires-dirigeants.

Par ailleurs, l'évaluation du personnel s'avère nettement moins formalisée en PME. En fait, les politiques écrites d'évaluation sont trois fois plus fréquentes dans les entreprises de plus de 150 employés, par rapport aux TPE de moins de 25 personnes. L'utilisation de formulaires s'accroît directement avec la taille, et de façon équivalente selon le niveau de syndicalisation et le secteur d'activité. Ainsi, cette pratique serait formalisée par écrit dans moins du quart des PME, le plus souvent sans système formel, par observation et à l'aide d'un éventail restreint de critères vaguement définis.

Les objectifs et le contenu de l'évaluation prennent différentes formes selon les entreprises et servent souvent à d'autres fins, signalant le faible degré de formalisation des procédures d'évaluation en PME. Il semble que cette pratique ne soit formalisée qu'en présence d'une convention collective et qu'elle repose souvent sur le seul engagement moral des dirigeants. Elle porte habituellement sur la personne et ses résultats plutôt que sur des comportements professionnels mal définis et souvent difficiles à observer de façon continue. Dans plusieurs PME, l'évaluation se fait même à l'insu du principal intéressé et se pratique beaucoup plus à des fins de conformité. De plus, ces informations ne révèlent que les modes d'évaluation officiellement mis en place dans l'organisation par les responsables du personnel et ne permettent pas de savoir ce qui s'y passe réellement : dans un grand nombre d'entreprises, une large proportion du personnel semblait ignorer complètement l'existence des systèmes d'évaluation.

À propos des mouvements de personnel (promotions, mutations, transferts, rétrogradations), on constate une relation directe entre la taille et l'existence de politiques appropriées, ces tendances faisant clairement ressortir la formalisation progressive de ces pratiques en PME. Cependant, les mutations et promotions s'effectuent en PE à la discrétion du propriétaire-dirigeant ou selon l'ancienneté, les postes à pourvoir étant rarement proposés officiellement à l'interne.

En PME comme en GE, la responsabilité de l'évaluation du personnel n'incombe pratiquement jamais au RP. Elle relèverait plutôt du propriétaire-dirigeant et du supérieur immédiat à mesure que l'entreprise croît en nombre d'employés. L'évaluation constitue sans équivoque une des responsabilités principales de tout supérieur hiérarchique et les autres acteurs prennent très peu de place dans ce processus. Ainsi, l'importance et la prise en charge de cette évaluation varient selon la taille de la PME, le poids accordé à cette pratique passant de faible ou nul en TPE et PE à modéré

puis élevé en ME et MGE. De plus, la fréquence des évaluations indiquerait une plus faible formalisation des processus d'évaluation, celle-ci diminuant avec la taille des PME.

Bien qu'il existe une grande variété de méthodes d'évaluation, les PME recourent surtout aux quatre ou cinq techniques les moins complexes, leur utilisation variant légèrement en fonction de la taille organisationnelle, du secteur d'activité et du statut syndical.

Cependant, il semble que l'habitude de discuter avec l'employé de son évaluation soit une pratique bien ancrée en PME : l'évaluation du rendement se déroulerait par voie de discussion informelle, plus fréquente et parfois plus collective. Largement répandu en TPE, cet échange perd un peu de popularité à mesure que s'accroît le nombre d'employés. De plus, ces informations ne révèlent que les modes d'évaluation officiellement mis en place dans l'organisation par les RP et ne permettent pas de savoir ce qui s'y passe réellement : dans un grand nombre d'entreprises, une large proportion du personnel semblait ignorer complètement l'existence de ces systèmes d'évaluation du personnel.

L'appréciation formelle du personnel, telle qu'appliquée en GE, n'existe donc qu'à de rares occasions en PME. En prenant le terme dans un sens plus large, incluant les méthodes moins formelles de suivi des performances ou du comportement, il existe un système plus ou moins bien adapté à leurs besoins et à leurs objectifs. Toutefois, ces systèmes ne sont pas toujours bien acceptés : certains considèrent qu'ils sont trop formels à cause des documents écrits, d'autres regrettent la subjectivité des jugements et le manque de précision des critères d'évaluation.

Enfin, l'information relative à l'évaluation du personnel n'existe virtuellement pas en PME : peu connue et jugée de peu d'utilité, cette pratique requiert beaucoup trop de formalisme pour les propriétaires-dirigeants. La formation des évaluateurs paraît tout aussi absente, l'entrepreneur étant seul responsable de ces tâches, du moins lorsqu'il en connaît l'existence. Quant à la gestion des systèmes d'évaluation, elle n'apparaît superficiellement que dans les rares PME disposant d'un système formel tandis que la vérification de l'efficacité de l'évaluation s'effectue surtout par discussion informelle avec les intéressés, une majorité de PME se disant généralement satisfaites de leur processus d'évaluation.

3. Le développement des ressources humaines en PME

Cette partie aborde le troisième bloc thématique en traitant du développement des RH, en analysant les activités de formation et développement, le contexte sociopolitique différant largement d'un milieu à l'autre. Il est ensuite brièvement question des pratiques de gestion de carrière et de la relève, généralement moins développées et structurées en PME.

La formation est trop souvent perçue comme une option, un luxe que bien des PME ne se paieront qu'avec le soutien des gouvernements. Néanmoins, on retrouve presque partout des activités de formation, fréquemment assumées par les supérieurs, ainsi que des sessions internes ou externes, des cours en institution ou des stages pratiques, habituellement pour le personnel spécialisé (technique ou cadre). En plus de la formation professionnelle, les thèmes de formation les plus populaires englobent la gestion, les ventes, le marketing et la culture générale, par le biais de la formation continue. Enfin, de nombreuses difficultés viennent compliquer ces pratiques, allant du manque de ressources de la PME à l'absence de volonté organisationnelle, en passant par la résistance au changement des cadres de premier niveau et les problèmes de remplacement de la main-d'œuvre en formation.

Il faut cependant préciser que toutes ces questions dépendent en bonne partie des traditions culturelles et économiques de chaque pays. En effet, les pays développés intègrent dès l'adolescence les futurs travailleurs aux programmes de formation professionnelle élaborés en collaboration directe avec les entreprises, en fonction de leurs besoins réels et des postes offerts à court et moyen terme. Par contre, la formation et le développement donnés par les institutions d'enseignement ne conviennent pas nécessairement aux PME. Dans bien des cas, il ne semble pas y avoir de ligne directrice véritablement liée aux besoins des marchés et la formation souffre trop souvent d'un décalage important entre ce qui est enseigné et la technologie utilisée en industrie. Bien sûr, il existe un certain nombre d'exceptions, mais la masse des PME demeure à la remorque de ces tendances nationales, expliquant en partie le faible degré de développement des RH.

3.1. Formation et développement

La formation et le développement des RH constituent l'une des activités fondamentales en GRH. Même si dans bien des cas, ces pratiques s'avèrent peu formalisées, la majorité des entreprises procurent à leurs employés un entraînement de base essentiel à l'accomplissement de leurs tâches. En effet, une large proportion de PME s'appuie surtout sur la formation sur le tas, ce qui ne signifie aucunement que la GE n'ait recours qu'à des méthodes formalisées et structurées. En Algérie, on

remarque une faible relation entre la taille et la mise en place réelle de telles politiques, mais l'utilisation de pratiques formelles apparaît beaucoup plus répandue dans toutes les catégories de taille, bien que l'accès des travailleurs à la formation en PE soit beaucoup plus limité qu'en ME et GE.

1° Moins du tiers des PME possèdent une politique écrite de formation, comparativement à 70 % dans des entreprises de plus de 200 employés. De plus, la très grande majorité des PME analysées n'ont aucune procédure de formation, et près de 50 % d'entre elles ne disposent pas de procédures en matière de développement des RH.

2° Moins du quart des PME possèdent un plan de formation ou de développement des RH et la même proportion effectuent cette planification de façon intuitive.

3.1.1. Analyse des besoins, objectifs et bénéficiaires de formation et développement

Cette première étape du processus constitue généralement la pierre angulaire du programme de formation et développement. Toutefois, la PME ne semble pas recourir à la moindre planification et néglige la plupart du temps l'analyse des besoins réels de formation, en plus de ne pas définir d'objectifs précis et vérifiables. L'adoption des programmes, la détermination des objectifs et le choix des individus à former y semblent moins répandus dans les entreprises de moins de 499 employés. En outre, on constate une ressemblance frappante entre les facteurs influençant les décisions de formation en PME et GE, bien que le niveau de prise de décision diffère selon la taille en étant fortement lié à la formalisation de la structure organisationnelle. Toutefois, les propriétaires-dirigeants ne comprennent pas toujours la nécessité de ces démarches, et se plaignent généralement de la piètre adéquation des nombreux cours et programmes gouvernementaux aux besoins réels des PME. La formation étant régie par la législation en Algérie, elle requiert du personnel attiré à ces tâches le dépouillement d'une paperasse intarissable et ne répond pas aux préoccupations des dirigeants. Enfin, les PE ne sont pas autant visités par les organismes de formation parce qu'elles sont considérées comme des cibles moins rentables par rapport aux GE.

3.1.2. Responsabilités de la formation et développement et nature des formateurs

La responsabilité de formation dépend en majeure partie du propriétaire-dirigeant, qui délègue assez souvent la mise en pratique de ces actions à un superviseur ou à un organisme externe. Il n'y aurait qu'une faible relation entre la responsabilité de préparation de la formation sur le tas et la

taille organisationnelle : dans la plupart des cas, le formateur planifie et élabore lui-même les sessions en entreprise, suivi du superviseur dans une moindre mesure. Ces activités sont déléguées à un subordonné (gestionnaire ou administratif) dans 53 % des cas, le propriétaire-dirigeant assumant cette responsabilité dans 34 % des PME. Ces proportions varient sensiblement selon les secteurs d'activité, particulièrement en ce qui a trait à la faible participation des responsables du personnel dans les entreprises de construction. Enfin, la responsabilité du perfectionnement du personnel, telle que perçue par le dirigeant, relèverait presque autant de l'employeur que de l'employé lui-même, les gouvernements et les syndicats étant vus comme des intervenants très secondaires. Quant à l'identité du formateur, en formation sur le tas, elle varie quelque peu en fonction de la taille mais sans relation évidente : le superviseur semble assumer ce rôle un peu plus fréquemment que l'employé le plus ancien de l'entreprise, suivi de très près d'une collaboration entre le superviseur et un employé. Bref, il apparaît plutôt rare de rencontrer un formateur professionnel à l'intérieur des PME Algérienne à cause des obligations légales. (DAOUD, S. (2002) La concertation patron-employé y est beaucoup plus développée et on retrouve fréquemment des intervenants extérieurs ; plus la taille augmente, plus la détermination des besoins passe vers les chefs de service, le directeur général et parfois le directeur du personnel, pour enfin relever du service de formation ou de son responsable. La responsabilité de formation revient surtout au dirigeant, qui «invente» le plus rapidement possible la ou les solutions lui paraissant les plus pertinentes, compte tenu des moyens internes et externes dont il croit disposer.

3.1.3. Méthodes et techniques

Il existe une grande variété de méthodes et techniques de formation, mais en Algérie la PME n'a recours qu'à un nombre restreint de ces moyens. De façon générale, la quasi-majorité des PME effectuent de la formation sur le tas, et quelques-unes favorisent aussi les séminaires ou la formation hors-entreprise. Dans tous les cas, le degré de formalisation de ces pratiques demeure extrêmement bas, même dans les PME algériennes, la formation étant souvent organisée sur une base ponctuelle, sans objectif ni analyse de besoins.

3.1.4. Thèmes de formation

Malheureusement, nous ne disposons pas d'un vaste éventail d'information en matière d'analyse des thèmes de formation en PME, et les données amassées fournissent une image peu exhaustive de cette réalité, En fait, les relations humaines (communication, leadership) et la gestion

du personnel en général émergent comme les thèmes les plus populaires lorsque l'on parle de formation en GRH. Cependant, les ventes, le marketing et la comptabilité constituent de loin les préoccupations les plus fréquentes pour les entrepreneurs, dès qu'il est question de gestion d'entreprise, la GRH occupant le bas de la liste.

Les domaines les plus populaires semblent être la formation technique (professionnelle ou de métier) et dans une moindre mesure, les ventes, la comptabilité, l'informatique et la culture générale (langues, mathématiques, etc.). Certaines fonctions du management paraissent fréquemment réservées à des conseillers externes, comme le marketing, les finances et les questions juridiques, cette particularité découlant peut-être de la forte complexité des environnements commerciaux et réglementaires imposés aux entreprises. Les principales formations suivies par le personnel des PME (par ordre décroissant de fréquence) comprennent :

- 1° L'optimisation des compétences professionnelles ;
- 2° Une formation professionnelle cohérente mais sans relation directe avec le travail exécuté ;
- 3° Et l'apprentissage des langues, la culture générale ou les apports complémentaires.

3.1.5. Évaluation, efficacité et coûts

L'évaluation des résultats, de l'efficacité et des coûts des activités de formation a été davantage analysée, dans un but éclairé d'évaluation des règlements et programmes nationaux. Cependant, même après vingt ans de législation, on relève encore un écart très important entre le besoin d'évaluation et l'offre de méthode. L'évaluation des retombées de formation demeure presque totalement subjective, et même si les coûts per capita sont plus élevés en PME, ils sont très peu connus car les PME recherchent explicitement les activités les moins coûteuses. La plupart des démarches d'évaluation des résultats consistent en de simples constats, par observation ou par mesures qualitatives, quelquefois quantitatives, rarement financières. Ce processus demeure surtout informel avec peu de procédures et quelques observations ponctuelles en TPE, le responsable étant plus proche de son personnel. Les plus petites entreprises accordent beaucoup moins d'importance à la formation tandis que les firmes du secteur secondaire en réalisent davantage et conservent une large avance en ce domaine. En MGE, cette évaluation devient plus formelle, comparable à l'évaluation du personnel avec des modes quantitatifs et qualitatifs, des formulaires et des rencontres structurées. Cependant, la distinction se fait difficilement en PME entre l'évaluation de l'individu (rendement) et l'évaluation des résultats de formation.

De façon générale, la formation n'a pas un très fort impact dans les PME Algériennes, mais paraît influencer beaucoup plus la gestion et les niveaux de qualification de la main-d'œuvre des PME, les contraintes inhérentes à la taille et à l'omniprésence du propriétaire-dirigeant constituant des variables importantes dans la mise en place et l'efficacité de ces activités. En fait, la formation paraît être la pratique de GRH la plus affectée par l'ensemble des facteurs de contingence ayant un impact sur les PME, car elle subit l'influence de nombreux facteurs internes et externes. Cette conjonction de circonstances fait en sorte que les PME qui appliquent des politiques de formation suivies et intégrées seraient les plus performantes, mais aussi les plus actives dans d'autres domaines, contrairement à celles qui se contentent du "coup par coup", beaucoup moins performantes et actives.

3.1.6. Difficultés liées à la formation et au développement des ressources humaines

Que l'entreprise évolue dans un environnement plus réglementé, la formation pose des difficultés aux dirigeants partagés entre leur objectif de rentabilité et leur besoin de maintenir, voire d'accroître, leur productivité et leur compétitivité. Les préoccupations inhérentes aux difficultés de formation en PME ont été peu effleurées en Algérie. Les résultats font ressortir le manque de ressources humaines et financières disponibles pour la formation, sans compter la tradition et la résistance au changement, lourdement ancrés dans les comportements des propriétaires-dirigeants. L'éventail plus restreint de modes de formation en PME s'expliquerait par des lacunes d'information sur les programmes, dues au ciblage des donneurs de formation et aux habitudes et traditions des PME, qui recourent au même formateur et demeurent limitées à son éventail de méthodes. De plus, il est aussi possible que les modes de formation peu utilisés en PME soient tout simplement en contradiction avec leurs critères de choix.

En Algérie plusieurs contraintes propres à la formation du personnel ont été retenues: le manque de disponibilité et de ressources financières ainsi que le départ des employés formés vers la plus grande entreprise. En effet, 65 % des PME admettent avoir des difficultés à organiser la formation, soit par manque de temps et de personnel requis pour planifier et organiser les activités, à cause des fluctuations de production ou des difficultés de remplacement des personnes à former, ou des coûts trop élevés pour une entreprise ne comptant que quelques employés à des postes similaires. En outre, la PE organise moins d'activités de formation que la ME, qui se dit plus préoccupée mais qui rencontre incidemment le plus de problèmes à les organiser.

Un nombre substantiel d'obstacles à la réalisation de la formation a été décelés, quelquefois liés au chef d'entreprise lui-même : les contraintes provoquées par une gestion élémentaire et à court

terme, la représentation personnelle des aspirations de ses salariés ainsi qu'un sentiment d'inadaptation face à l'offre de formation. Par contre, seulement 58 % des entrepreneurs décidaient de la formation, ce qui constitue une faible proportion par rapport à la forte centralisation des décisions en PE. Leur étude signalait aussi la présence écrasante d'un encadrement autodidacte, opposé à la formation et aux changements de rôle qui en résulteraient, tout comme des salariés peu attirés par la formation continue. En PE, il n'y aurait donc pas d'efficacité sans mise en pratique immédiate, les besoins exprimés étant généralement ponctuels, pragmatiques et à résoudre rapidement. D'autre part, la formation continue serait inadaptée aux réalités des PE qui se heurtent aux difficultés suivantes : le caractère inapproprié des textes d'application de la loi, notamment en matière d'imputation budgétaire ; le contenu trop théorique des formations proposées, pas assez spécifiques ; ainsi que l'incapacité des organismes de formation à trouver des solutions aux problèmes des PME.

3.1.7. Mesures favorisant la formation et le développement en PME

Face à toutes ces difficultés rencontrées dans la mise en application de la formation en PME, quelques auteurs ont formulé des recommandations ou compilé des résultats empiriques faisant état de mesures favorables. Les allègements fiscaux et les aides gouvernementales paraissent les plus populaires auprès des PME, suivis de près par l'aide technique et les programmes d'organismes impliqués en ce domaine. Néanmoins, beaucoup d'effort reste à faire auprès des entrepreneurs pour les convaincre de favoriser la formation. Cet objectif d'adaptation aux besoins réels des PME requiert une meilleure adéquation des technologies éducationnelles aux besoins de main-d'œuvre (formation et recyclage). Elle exige aussi de convaincre les dirigeants de s'impliquer autant que les milieux éducationnels, parce que les coûts de l'absence de formation peuvent être plus élevés que les gains tirés d'une hausse de production. Finalement, la nécessité de mener des actions d'aide et de soutien aux entreprises par la sensibilisation des nouveaux entrepreneurs ; par la mise en place d'organes de conseil et de formation regroupant des spécialistes, axés sur les créateurs de PME ; impérativement, par la formation des propriétaires-dirigeants aux principaux aspects de la gestion et le suivi des jeunes PME durant leur phase de démarrage et de croissance ; ainsi que par l'information sur les procédures d'accès aux aides publiques et privées doit être mentionné.

3.2. Gestion des carrières

Cette pratique n'a pas d'existence explicitement reconnue en PME mais on peut prétendre qu'elle y existe tout de même à un niveau sous-jacent, surtout en MGE (200 employés et plus).

Généralement, la gestion des carrières se retrouve au dernier rang des objectifs de l'évaluation du personnel ou des niveaux de popularité de diverses activités de formation en gestion du personnel chez les dirigeants de PME et leur responsable du personnel. En réalité, les employés de PME auraient tendance à changer facilement d'emploi pour aller en GE, l'inverse étant plutôt rare, sauf peut-être lorsqu'il s'agit de créer sa propre entreprise, ce qui semble arriver assez souvent. Cette situation découlerait du peu de possibilités de carrière et de promotion offertes en PME, en plus de la meilleure sécurité d'emploi et des salaires plus élevés en GE. Ainsi, bon nombre de travailleurs de PME seraient plus ou moins limités à demeurer toute leur vie dans un marché du travail où les emplois sont de moindre qualité et les risques de chômage élevés. La probabilité qu'une PE génère son propre marché interne de personnel demeure minime, sauf dans les secteurs de haute technologie et les domaines à très forte rentabilité.

La sécurité d'emploi constitue un élément de très forte importance pour le personnel des PME et des GE. Cet autre exemple corrobore notre hypothèse initiale : il n'y a pas véritablement de gestion des carrières en PME et ce n'est pas par manque de volonté, la structure et l'environnement ne s'y prêtant tout simplement pas.

3.3. Conclusion : pratiques de développement des ressources humaines

Comme nous venons de le constater, le développement des RH demeure très faiblement formalisé dans les PME Algérienne tandis qu'il est réglementé et fortement structuré. Cependant, la plupart des PE de moins de 50 employés ne procurent à leur personnel qu'un entraînement de base essentiel à l'accomplissement de leurs tâches. Cette formation sur le tas ne s'appuie sur aucune politique ou procédure officielle et la planification de ces activités se fait habituellement de façon intuitive, par le propriétaire-dirigeant aidé d'un cadre ou d'un superviseur. Dans les pays où cette pratique est réglementée, les trois quarts des PME possèdent un plan de formation, ce qui n'implique toutefois pas qu'il soit réellement appliqué. Quant à la planification et à la gestion des carrières, elle n'existe en PME qu'à un niveau sous-jacent, totalement informel puisque la structure ne s'y prête tout simplement pas.

La première étape, l'analyse des besoins et objectifs, paraît largement absente des PME : celles-ci ne semblent pas recourir à la moindre planification en cette matière et négligent la plupart du temps l'analyse des besoins réels, en plus de ne pas définir d'objectifs précis et vérifiables. Cette analyse ne devient formalisée qu'en présence de contraintes externes induites par des programmes subventionnés de formation ou lors de l'implantation d'innovations technologiques majeures. En

Algérie, ces étapes s'avèrent cependant beaucoup plus structurées, en concertation avec le personnel des PME, à l'aide d'une logistique dont la complexité croît directement avec la taille mais dont l'influence se limite à une meilleure adaptation au poste de travail ou à la fonction. Néanmoins, une prise de conscience vis-à-vis de l'importance de l'évaluation des besoins se développe peu à peu et même si la plupart des PME ne sont pas attirées par des procédures formalisées, tous les responsables semblent avoir réfléchi au problème et sont conscients de ses effets bénéfiques pour l'organisation. Malheureusement, très peu d'entreprises fixent des objectifs valables en n'y associant presque jamais d'indicateurs : on y observe un processus de fixation d'objectifs implicites, qualitatifs, dont la mise en place est peu rigoureuse.

D'autre part, la responsabilité de la formation incombe en majeure partie au propriétaire-dirigeant qui délègue assez souvent ces tâches à un superviseur ou à un organisme externe ; en ME et GE, c'est plutôt le directeur du personnel qui assume ces tâches. Par contre, la responsabilité du perfectionnement du personnel, telle que perçue par le dirigeant, relèverait presque autant de l'employeur que de l'employé lui-même, les gouvernements et les syndicats étant vus comme des intervenants très secondaires. En PME, le développement des cadres incombe au président, à un cadre supérieur ou au propriétaire-dirigeant tandis qu'en GE, la responsabilité semble répartie entre le directeur du personnel, le président, un cadre supérieur ou le propriétaire, et des conseillers en développement des cadres.

La concertation patron - employé y est plus développée en matière de formation et on retrouve souvent des intervenants extérieurs à l'entreprise. En TPE et PE, la responsabilité de formation revient surtout au dirigeant. Plus la taille augmente, plus la détermination des besoins passe vers les chefs de service, le directeur général et parfois le directeur du personnel, pour enfin relever du service de formation ou de son responsable. La structuration et la formalisation sont liées aux seuils juridiques et il y a sous-traitance partielle de la fonction.

Il existe une grande variété de méthodes et techniques de formation. Cependant, la PME n'a recours qu'à un nombre restreint de ces moyens. De façon générale, la quasi-majorité des PME effectuent de la formation sur le tas mais quelques-unes facilitent aussi les activités de coaching, les séminaires ou la formation hors-entreprise. Dans tous les cas, le degré de formalisation de ces pratiques demeure extrêmement bas, même dans les PME Algériennes, la formation étant souvent organisée sur une base ponctuelle, parallèlement aux sessions données par les fournisseurs, les organismes syndicaux et gouvernementaux, les conseils externes, et au cours des stages régis par les programmes nationaux.

Quant aux thèmes de formation privilégiés en PME, ils ne laissent voir en aucun lien significatif avec la taille ou le degré de formalisation, tandis qu'on note en Algérie la prépondérance des activités professionnelles et techniques, avec quelques variations significatives selon la taille et le secteur d'activité.

Par ailleurs, l'évaluation des retombées de formation demeure presque totalement subjective, et même si les coûts sont plus élevés en PME, ils sont très peu analysés car les PME recherchent explicitement les activités les moins coûteuses. L'évaluation de l'efficacité et des coûts de formation constituent les pratiques de formation les plus étudiées : cette efficacité dépendrait largement de la taille organisationnelle et de l'omniprésence du propriétaire-dirigeant, en plus d'influencer substantiellement la gestion et les niveaux de qualification de la main- d'œuvre des PME. Les TPE et PE accordent beaucoup moins d'importance à la Formation et le développement.

La majorité des démarches d'évaluation des résultats consistent en de simples constats, par observation ou par mesures qualitatives, quelquefois quantitatives, rarement financières. La plupart des PME effectuent l'évaluation des résultats de formation, mais elle demeure souvent artisanale avec peu de procédures et quelques observations ponctuelles en TPE, le responsable étant plus près de son personnel. Enfin, la nature des mesures favorables à la formation en PME permet de constater la dépendance des entreprises à l'égard des instances gouvernementales et la faible volonté qu'ont les organisations de développer elles-mêmes leurs activités de formation : les allègements fiscaux et les subventions paraissent les plus populaires, suivis de très près par l'aide technique et les programmes d'organismes impliqués en formation. Conséquemment, beaucoup d'effort reste à faire auprès des propriétaires-dirigeants pour les convaincre de favoriser la Formation et le développement dans leurs entreprises.

4. L'environnement de travail des ressources humaines en PME

Cette partie de ce chapitre présente le dernier bloc de pratiques de GRH. Cette synthèse de documentation aborde un ensemble de pratiques moins analysées en contexte de PME : l'environnement de travail. En effet, l'organisation du travail, les conditions de travail, la communication, l'information et la mobilisation du personnel, ainsi que la SST demeurent des activités auxquelles peu de chercheurs se sont réellement intéressés en PME.

4.1. Organisation et conditions de travail : information, communication

L'organisation du travail constitue presque une discipline autonome, englobant une variété d'approches, de méthodes et de techniques contribuant à optimiser le degré de productivité des organisations. Ces pratiques s'avèrent généralement moins formalisées en PME par des procédures et des politiques écrites. Toutefois, la situation diffère considérablement d'une entreprise à l'autre, sans lien significatif avec la taille, le secteur et la localisation de la firme. Il existe aussi des différences substantielles en fonction du statut syndical, les PME régies par une entente collective étant contraintes à mettre en place et à appliquer plusieurs éléments de formalisation. Il ne faut d'ailleurs pas s'en surprendre car les premières revendications des travailleurs organisés, visaient à réduire l'arbitraire et les abus patronaux en matière d'organisation du travail et d'amélioration des conditions. La situation varie largement d'un pays à l'autre, dépendamment des réglementations instaurées par les gouvernements respectifs.

Ces questions sont assujetties à de nombreuses normes et soumises à des contrôles formalisés : l'amélioration des conditions de travail, l'information et la participation des salariés suivent des codes précis et leur application est liée à un certain nombre de seuils sociaux, fiscaux et organisationnels. Toutefois, les PE échappent à ces seuils et demeurent hors des secteurs réglementés. Il arrive aussi très souvent que ces obligations légales ne soient pas respectées en ME. Par ailleurs, les PME se caractérisent par l'absence flagrante de systèmes de contrôle à cause de relations informelles et personnelles généralement supérieures, menant apparemment plus souvent à des consensus qu'en GE. Ce contexte, habituellement combiné à une division du travail moins rigide, peut donner naissance à des conflits plus intenses et davantage personnalisés, fréquemment amplifiés par l'absence de tierce partie agissant comme conciliateur.

Par ailleurs, un pourcentage beaucoup plus important de GE a expérimenté en Algérie des réductions de personnel suite à l'introduction de la technologie informatique. Dans ces mêmes GE où il y a eu augmentation d'effectifs, cela s'est surtout produit pour le personnel professionnel, ce qui

n'est pas le cas en PE. Quant aux ouvriers, il y a eu davantage de postes coupés en GE. Ces résultats démontrent nettement les impacts moins négatifs de la technologie informatique sur les RH des PME, où l'emploi a considérablement moins diminué qu'en ME et GE, avec d'importantes variations selon les catégories occupationnelles.

Quant aux horaires, temps de travail, congés et vacances, ces pratiques paraissent relativement formalisées dans la majorité des PME, soit par des conventions collectives, soit par des normes nationales. Globalement, les employés de PME semblent travailler de plus longues heures chaque semaine et disposer de moins de congés et de vacances annuelles. Cependant, il ne faut pas ignorer les diverses initiatives d'aménagement du temps élaborées dans toutes les catégories d'entreprises pour favoriser la productivité et la satisfaction du personnel : horaires flexibles, semaines comprimées, temps partagé, etc.

Généralement, les politiques régissant ces pratiques paraissent assez répandues dans les PME Algériennes sans grande relation avec la taille, mais fortement influencées par la présence syndicale. Les horaires de travail et le temps réellement travaillé diffèrent surtout au niveau des formes et méthodes permettant d'atteindre une meilleure flexibilité des horaires, en fonction de la taille, du statut syndical et de la structure hiérarchique de l'organisation.

Pour l'information, communication et gestion participative nous soulignons les interrelations entre les activités précédentes et la participation des travailleurs, l'ensemble étant soudé par le biais de la communication et de l'information échangée par les deux parties. L'élément le plus important réside ici dans la relation évolutive, à la fois historique et organisationnelle, de ces mécanismes de GRH. Les premières initiatives ont d'abord porté sur l'application de conditions et de normes raisonnables de travail, puis à l'organisation du travail proprement dite. Depuis le début des années 90, on constate une hausse notable des préoccupations de nature participative, toutes basées sur une saine communication bilatérale et une organisation du travail davantage humaine que mécaniste. Dans ce contexte, la GRH «moderne» s'est inspirée de l'exemple des petites unités (certains modèles de PME) pour adapter ses pratiques à une échelle plus personnalisée, plus informationnelle, plus participative et souvent plus satisfaisante aux yeux de nombreux travailleurs.

On pourrait interpréter l'absence en PME de divers modes de participation et d'amélioration de la qualité de vie au travail comme une lacune ou une faiblesse de leur GRH. Il apparaît plus pertinent d'établir une comparaison entre PE et GE dans leur façon de concevoir et d'appliquer des programmes de communication, d'information et de participation. Les finalités sont peut-être similaires mais les processus et étapes intermédiaires diffèrent substantiellement.

En contexte de PME, très peu de recherches paraissent avoir été faites en Algérie en matière de communication, d'information et de participation. En fait, la tendance générale ne dépasse guère les systèmes de communication et de suggestions, avec quelques cas descriptifs de participation des travailleurs. Les entrepreneurs recourent peu à la gestion participative pour diverses raisons : certains croient que cette méthode ne sied qu'aux GE et qu'elles seules peuvent bien l'assimiler. D'autres prétendent que la gestion participative requiert une armée de spécialistes que seule la GE peut assumer et enfin, plusieurs ne perçoivent aucun besoin dans leur PME pour de telles méthodes. Quelques efforts sont effectués mais le plus souvent sans trop s'interroger sur les conditions préalables et les résultats recherchés, sans entreprendre de changement majeur de la structure organisationnelle ou du comportement des dirigeants. Le mode le plus fréquent serait sans contredit la communication informelle avec le personnel, plus souvent qu'autrement sur les lieux de travail ou durant les pauses, suivis des réunions ponctuelles, activités sociales organisées, du recueil de suggestions et des réunions générales.

En outre, les relations employeurs-employés paraissent beaucoup plus distantes en partie à cause d'un taux de roulement du personnel substantiellement plus important. Ce dysfonctionnement pourrait être aussi l'indicateur d'un climat organisationnel difficile, spécialement lorsque les employés ne disposent pas d'une représentation collective auprès de l'employeur pour faire valoir leur mécontentement. Incidemment, les propriétaires-dirigeants de PME ont souvent une attitude paternaliste en relations du travail qui ne les pousse pas à faire de grands efforts pour formaliser les processus de communication et de consultation dans leur entreprise. Très peu de PE ont des mécanismes formels de communication sur une base individuelle et régulière ou seulement par assemblées de groupe à cause des étroites relations bilatérales.

Tableau 10 : Méthodes utilisées en PME aux fins de communication et de participation

Méthodes	%
Méthodes informelles	90 à 100 %
Rumeurs	25 à 30%
Recueil direct d'opinions	30 %
Réunions opérationnelles	35 à 85 %
Réunions générales	15 à 75 %
Au besoin seulement	40 à 50 %

Imprimés Affichage	10 à 55 %
Bulletin, journal d'entreprise	30 à 45 %
Circulaires	35 %
Communiqués internes Externes	10 %
Brochures, Livret d'accueil	10 %
Audio-visuel + en GE	7 %
Médias électroniques	40 %

Ce cas permet de saisir un grand nombre de particularités inhérentes aux processus informationnels et participatifs en PME. La formalisation y semble assez réduite, sauf dans les réunions et les comités d'entreprise qui prennent parfois une part considérable du temps de travail des délégués. Les modèles de participation ne paraissent pas très populaires, notamment pour les cercles de qualité, mais l'information circule librement dans la plupart des PME grâce aux mécanismes légaux prévus à cette fin. Les relations verticales patron-employés s'établissent le plus souvent de manière directe : le niveau intermédiaire des agents de maîtrise ou des cadres de direction est généralement absent ou très réduit. La communication interne semble loin de constituer une priorité pour les propriétaires-dirigeants de PME, qui y voient très peu d'incidence sur la performance et la rentabilité de leur entreprise. L'information du personnel se pratique surtout de façon informelle et limitée, le personnel semblant davantage associé à la discussion via le processus de concertation à des fins de productivité et de recherche de qualité CNES(2006). L'information utiliserait plus de canaux différents quand il y a un responsable du personnel et il y aurait alors davantage de réunions régulières à date fixe : l'information circulerait principalement par l'affichage, les réunions régulières et le recueil de suggestions. Encore ici, cette participation réelle du personnel paraît directement liée à la taille. Toutefois, ces échanges s'avèrent souvent peu efficaces car les employés n'ont pas la possibilité d'influencer les décisions des dirigeants : il n'y a aucune consultation véritable et la plupart du temps absence de politique de participation, ce qui constitue un handicap majeur des PME.

Au contraire, la participation se conjugue en PME à la définition de nouvelles mobilités où s'opposeraient participation et contribution : les politiques suivies consistent à envisager la participation comme une charge supplémentaire à laquelle il convient de trouver des contreparties pour inciter les salariés à s'impliquer. Enfin, certaines PME conjuguent la participation directe au travail à une participation de gestion, à la fois directe et représentative. Leur taille favorise l'organisation d'une circulation d'information structurée et même dans quelques cas, d'une consultation sur des questions d'ordre général touchant l'ensemble de l'entreprise.

4.2. Santé et sécurité au travail et programmes d'aide aux employés

Les pratiques de santé et sécurité des RH au travail (SST) se composent d'un ensemble structuré d'attitudes, d'activités et de programmes individuels et collectifs visant à mettre en place et à maintenir des mesures préventives et correctives de l'environnement de travail, afin de réduire les accidents et les lésions physiologiques, physiques ou psychologiques des travailleurs. La SST constitue depuis les tout premiers débuts de la GRH une préoccupation de premier plan dans la plupart des pays industrialisés. En fait, la majorité des gouvernements occidentaux ont légiféré en ce domaine pour assurer une protection minimale des individus dans leur environnement de travail. Au cours de la période de mise en place de ces programmes nationaux, la SST constituait une priorité pour les organisations syndicales et les employeurs soucieux du bien-être de leur main- d'œuvre. (CNES, rapport mars 2004).

On constate le haut degré de formalisation imposé par les réglementations : l'existence de clauses dans la convention collective, la mise sur pied d'un programme de prévention et de SST, la formation des RH, les mécanismes d'inspection, la formulation de recommandations et l'application de mesures correctrices en découlant, sans compter toutes les instances représentatives exigées par les organismes gouvernementaux . Bref, tout ce que l'entrepreneur-type entrevoit comme un envahissement flagrant de son droit de gérance, un empiètement bureaucratique dans ses structures souples et conviviales, et à l'extrême, la perte de son statut d'entreprise autonome et indépendante. Le degré élevé de formalisation imposé par ces dispositions entre en contradiction directe avec les habitudes fondamentales de flexibilité et de non-conformisme des propriétaires-dirigeants. On observe cependant en PME diverses pratiques de SST, dont l'importance peut être constatée au tableau suivant.

Tableau11 : Pratiques de santé et sécurité au travail appliquées en PME

	Pratiques de santé et sécurité	%
--	---------------------------------------	----------

Pratiques appliquées en PME	- Salles de repos adéquates	70 à 80 %
	- Saines conditions de travail	55 à 80 %
	- Mesures de premiers soins	45 à 90 %
	- Programme de prévention des incendies	20 à 40 %
	- Equipements et vêtements de sécurité sans frais	10 à 50 %
	- Programme de prévention des accidents	15 à 40 %
	- Services alimentaires	moins de 25 %
	- Examen médical périodique	moins de 20 %

Peu d'entreprises disposent de programmes formels ou de plans de prévention écrits, ceux-ci étant très fréquents lorsque imposés par la loi. Ainsi, on note l'existence d'un seul document écrit en PME : le rapport d'accident, obligatoire dans tous les régimes, et beaucoup plus répandu en fonction de la taille et de la présence syndicale. L'information relative à la SST est le plus souvent transmise de façon verbale, moins du tiers des PME distribuant des documents écrits. Ces entreprises identifient les risques de deux façons : en observant les activités de travail et en consultant les travailleurs. De plus, l'exhaustivité des objets d'enquête et la diversité des mesures d'information en SST augmenteraient avec la taille organisationnelle, suivant en cela une diminution substantielle du taux d'accident.

Le propriétaire-dirigeant assume les responsabilités de SST dans plus de 40 % des cas et délègue ces tâches à un employé attitré en GRH dans un peu plus du quart des entreprises, ces proportions différant selon la taille. En fait, 80 % des PME analysées centralisent les décisions de SST au niveau de la haute direction, confiant ces responsabilités à un cadre supérieur. Incidemment, ils soulignent que les PME qui recourent à un cadre intermédiaire ou à un contremaître auraient des taux d'accidents plus faibles que celles qui délèguent à des cadres supérieurs ou à des employés. Ainsi, les programmes les plus efficaces s'appuieraient sur la décentralisation de la structure de prise en charge de la prévention.

Selon la même étude, plus de 50 % des événements feraient l'objet d'une enquête, les accidents avec perte de temps étant davantage approfondis (74 %). Il apparaît ici utile de signaler que 85 % de leurs travailleurs effectuent un travail constant ou répétitif, 43 % du rythme de travail étant imposé par la machinerie. En outre, les PME étudiées semblent mettre davantage l'accent sur des interventions basées sur le contrôle du comportement des travailleurs que sur l'implantation de mesures d'élimination à la source ou d'entretien préventif.

Malheureusement, les problèmes de la SST en PME rappellent la position inconfortable de ces entreprises face aux diverses mesures réglementaires, qui leur imposent parfois des obligations

auxquelles elles ne peuvent se conformer, ne disposant pas des ressources suffisantes. Des dispositions particulières doivent donc être mises de l'avant de façon progressive et mieux adaptée, tant en formation, en prévention, que dans la gestion des activités de SST.

Par ailleurs, plusieurs ME et MGE, de toutes tailles et secteurs, ont mis sur pied ou envisagent de mettre sur pied un programme d'aide aux employés ayant des difficultés personnelles origines du milieu de travail ou de l'extérieur. Environ le quart des PME étudiées offraient à l'ensemble de leurs employés des services de consulting individuel. La situation se serait sensiblement améliorée au cours de la décennie 2000, particulièrement par l'offre de services privés externes, plus proches des PME. Comme les problèmes de stress, en milieu de travail retient maintenant l'attention d'un nombre croissant d'entreprises, des solutions et mesures adaptées aux PME s'avèrent de plus en plus essentielles.

4.3. Conclusion : pratiques liées à l'environnement de travail des RH

Bref, l'environnement de travail des employés de PME diffère habituellement de ce qu'on retrouve en GE. Plusieurs PME ont recours à une organisation du travail sophistiquée et adaptée aux exigences modernes de production mais d'autres se cantonnent à la parcellisation des tâches ou à l'artisanat pur et simple. Dans la plupart des cas, les PME se retrouvent entre ces deux extrêmes : l'organisation du travail y est peu complexe mais s'avère généralement efficace et surtout très flexible. Les conditions de travail respectent les normes minimales sans toutefois dépasser les conditions avantageuses de certaines GE, et la SST préoccupe les entrepreneurs de façon modérée, en fonction des contraintes imposées par les instances gouvernementales. Cependant, les pratiques de communication et de participation observées dans certaines PME laissent entrevoir une sophistication supérieure à celle retrouvée dans de nombreuses GE : l'échange d'information et la participation du personnel à la gestion ou à la production apparaissent relativement développées dans ces petites entreprises.

Chapitre 4 :

LES DIFFICULTES ET BESOINS DES PME EN MATIERE DE GRH

Après avoir fait le tour de la documentation empirique traitant des pratiques de GRH en contexte de PME, il convient de reprendre cette analyse de façon plus macroscopique, en synthétisant

les grandes tendances relatées par les chercheurs et les praticiens. En fait, aucune étude n'a abordé la question sous l'angle des difficultés vécues par les PME dans la gestion de leurs RH, des solutions apportées à ces problèmes, et des besoins réels de ces entreprises de petite et moyenne dimensions en matière de GRH. En fait, les chercheurs en PME auraient souvent intérêt à se poser la question suivante : quelles sont les difficultés vécues dans la gestion du personnel des PME ?

Comme nous l'avons signalé auparavant, cette problématique ne peut être abordée comme on le ferait en grande entreprise (GE). Bien entendu, on pourrait prétendre que la GRH, originellement créée dans les grandes entreprises industrielles pour répondre aux problèmes engendrés par une main-d'œuvre trop nombreuse, s'applique tout aussi bien en PME sans en modifier les approches. Mais les structures organisationnelles n'y sont pas du tout les mêmes. Les définitions de pouvoir, d'autorité et de décisions s'avèrent beaucoup plus imprécises et la vulnérabilité économique des PME ne facilite pas la mise en place de politiques et procédures en matière de GRH.

Au premier plan, on y constate l'omniprésence du propriétaire-dirigeant, qualifié d'entrepreneur dans bien des cas, qui dirige l'ensemble des destinées de son entreprise, incluant bien sûr ses RH. Au second plan, on peut fréquemment observer l'absence de syndicat ou de partie représentative des employés, ce qui augmente d'autant le poids du dirigeant en GRH. Enfin, les PME se distinguent par la petite taille de leur établissement, en nombre d'employés tout comme en ressources disponibles, laissant dès lors moins de liberté à l'implantation de systèmes élaborés de GRH.

Il paraît donc nécessaire d'aborder la question sous un angle nouveau, en tentant le plus possible d'innover dans l'analyse et la recherche de solutions aux difficultés des PME en GRH : identifier et synthétiser les principales difficultés auxquelles sont soumis les dirigeants de PME dans la gestion de leurs RH, et les besoins qui en découlent. La majorité des travaux examinés confirme le manque de formalisation des pratiques et procédures de GRH en PME, plus particulièrement dans les activités de recrutement et sélection. Les analyses mettent aussi en évidence le défi constant pour plusieurs PME de trouver le personnel qualifié. La formation reçue par les futurs travailleurs ne correspond pas toujours aux exigences des tâches actuelles à faire. Quelquefois, la technologie des entreprises a pu évoluer plus rapidement que celle des institutions de formation.

Plusieurs limites de toutes sortes dans les diverses ressources nécessaires au bon fonctionnement d'une PME sont également rappelées. Par exemple, elles paraissent souvent incapables d'offrir les avantages et autres bénéfices auxquels leur personnel peut aspirer ; l'omniprésence du propriétaire-dirigeant complique parfois la GRH par manque d'objectivité, par des

considérations familiales, etc. Indiquons par ailleurs le peu de motivation et le manque de sens d'engagement des employés observés dans trop de PME. Ces phénomènes peuvent lourdement entraver le travail d'un gestionnaire de PME.

1. Limites à l'utilisation des concepts "stratégiques" dans la GRH des PME

La prise en compte des stratégies dans l'identification des difficultés de GRH en PME ne va pas de soi. Le recours à une telle grille d'analyse constitue une opération fort exigeante et ce, pour quelques raisons bien simples :

- Il n'y a aucune étude empirique qui aborde le sujet à l'aide d'une semblable approche ;
- Les PME connaissent très mal leurs propres orientations stratégiques, ou plutôt elles arrivent difficilement à les expliquer sans aide externe ;
- Pour connaître ces orientations, il est nécessaire d'effectuer un diagnostic sur place, dans l'entreprise, en présence des dirigeants.

Les avantages de l'utilisation d'une grille s'appuyant sur les orientations stratégiques de la PME sont cependant considérables car l'expression des difficultés de GRH et leurs solutions dépend de la situation stratégique d'une entreprise. En effet, bien qu'on puisse généralement définir un profil stratégique pour chaque PME, on ne peut affirmer que les entreprises recourant à des tactiques semblables poursuivent la même stratégie globale en GRH. Il faut aussi tenir compte du dynamisme de la PME et de ses objectifs (avoués ou non), la stratégie prenant plus souvent qu'autrement la forme d'une vision non exprimée par le propriétaire-dirigeant.

Ce caractère informel s'accroît encore plus en matière de GRH, et comme les observations sur le terrain des PME révèlent surtout les activités quotidiennes concrètes généralement associées aux fonctions managériales, le défi posé à l'observateur consiste à donner une signification stratégique à ces tâches ponctuelles. Il s'avère donc primordial d'aborder la question des RH en prenant soin de provoquer la "verbalisation" de ces éventuelles stratégies de GRH et de faire ressortir leurs liens implicites avec les stratégies globales de la PME.

En effet, à un certain stade d'évolution de la GRH dans l'organisation, les RH acquièrent parfois la même importance que les autres fonctions financières et productives dans la planification stratégique de l'entreprise. Dans certaines GE, les responsables de GRH en sont même arrivés à

influencer favorablement l'élaboration des stratégies organisationnelles en fonction d'une intégration à la base des stratégies globales de GRH, souvent dans un contexte de décentralisation des décisions de GRH.

Enfin, cette grille d'analyse repose sur un choix fondamental dont il faut absolument parler avant de passer à l'étude du tableau des difficultés. Nous n'avons retenu ici que des stratégies compétitives, généralement poursuivies par des entreprises qui recherchent ouvertement la croissance. De fait, l'utilisation du vecteur "orientations stratégiques" s'avère moins appropriée dans le cas d'entreprises qui optent pour le retrait ou la stabilité de leurs activités.

2. Difficultés et besoins prioritaires des PME en matière de GRH

Les difficultés et besoins identifiés, ont tout d'abord été regroupés par pratiques de GRH, donnant ainsi un large aperçu des nombreuses activités abordées. Notamment l'analyse des emplois, l'évaluation du personnel (évaluation du rendement), l'organisation du travail et la participation (sous toutes ses formes). L'importance pondérée accordée à chacune de ces pratiques.

(Planification des ressources humaines, Analyse des emplois, Recrutement, Sélection et accueil, Rémunération et avantages sociaux, Rémunération et avantages sociaux, Evaluation du personnel, Formation et développement, Organisation et participation) (MICHALET, C.-A. (2007),

Malheureusement, cette forme de présentation ne nous satisfaisait pas pleinement et n'apportait que bien peu d'informations utiles à l'analyse. Néanmoins, ces listes laissaient apparaître des catégories relativement homogènes qui ont permis de formuler six grands thèmes de difficultés relatives à la GRH en PME.

Tableau 12 : Grands thèmes de difficultés liées à la GRH en PME

Grands thèmes de difficultés
Faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH
Limites des ressources financières, matérielles et humaines
Manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH
Forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation
Attitudes négatives et résistance aux changements de la part du personnel et du dirigeant

Ce dernier tableau, dont toutes les difficultés sont ordonnées par ordre d'importance pondérée, offre une image beaucoup plus nette des problèmes principaux des PME en matière de GRH. Les résultats numériques de ces six principaux thèmes de difficultés révèlent beaucoup plus d'avenues significatives que les listes et tableaux précédents. On se doit cependant de formuler quelques précautions relatives à leur interprétation.

- Faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH . Selon une approche "GE" des pratiques de GRH, cette difficulté constituerait un handicap majeur des PME, mais lorsqu'on constate la faible formalisation de l'ensemble des pratiques de gestion dans les PME, ce constat souligne plutôt le manque d'expertise associé à la mise en place des activités de GRH. Néanmoins, une formalisation minimale demeure nécessaire à la mise en place et au maintien de saines pratiques de gestion, que l'on soit en PME ou en GE.
- Limites des ressources financières, matérielles et humaines. ce problème fondamental et chronique des PME ne peut être rattaché uniquement à la GRH puisqu'il s'applique à l'ensemble des activités organisationnelles de la PME. Les solutions ne sont pas des plus simples, bien que l'aide externe accordée par les programmes publics et privés puisse diminuer l'acuité de cette difficulté majeure.
- Manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH. De loin le thème de difficultés le plus concret parmi les deux premiers, le manque d'expertise en GRH est aggravé par l'absence d'un responsable du personnel dans une majorité de PME. Ces difficultés paraissent étroitement liées aux questions de délégation, abordées au point suivant. En termes d'intervention concrète, ce thème ouvre le plus grand nombre de possibilités car il peut être atténué par une conscientisation et une formation appropriées au contexte particulier de chaque PME, avec l'aide d'un consultant en GRH ou par l'embauche d'un responsable du personnel à temps partiel ou à plein temps.
- Forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation. Problème structurel fondamental des PME, ce thème signale on ne peut plus clairement l'omniprésence du propriétaire-dirigeant dans les activités de GRH de sa PME, ainsi que les problèmes, parfois aies, de délégation des tâches liées à la gestion du personnel lorsque l'entreprise atteint une taille plus considérable. En fait, cette transition permet parfois d'observer une dispersion des responsabilités de GRH entre les mains de différents intervenants. Ces difficultés se concrétisent aussi par la faible intégration de la GRH et de ses responsables à la prise de décisions et à la planification stratégique de

l'entreprise.

Malheureusement, ces questions relèvent beaucoup de l'éducation, de la vision et du degré d'ouverture du propriétaire-dirigeant face à la délégation. Des interventions dans ce domaine pourraient constituer des défis intéressants mais fort délicats au niveau humain.

- Attitudes négatives et résistance aux changements de la part du personnel et du dirigeant. Encore ici, il s'agit d'un blocage humain universellement reconnu, face auquel on ne peut intervenir que par une conscientisation et une éducation progressive et soutenue, qui relève bien plus du rôle de conseiller que de la simple intervention ponctuelle du consultant. Les solutions à ces difficultés ne peuvent être envisagées que dans un plan global de développement des RH et d'aide aux PME, et non par la simple réalisation d'activités à saveur pédagogique.
- Inadéquation des démarches socio-économiques et politiques. Bien que ce thème de difficultés ait cumulé trois fois moins de points que le premier, il constitue l'un des plus importants pour des interventions gouvernementales. Ces problèmes touchent de près les politiques d'éducation pré-universitaire, de main-d'œuvre, de formation et de réglementations gouvernementales en matière de travail et de GRH. Les solutions à ces difficultés apparaissent parfois évidentes mais ne sont généralement pas si simples à mettre en action, à cause du grand nombre d'intervenants sociaux, politiques et économiques à impliquer, notamment pour la formation de la main-d'œuvre. Il apparaît impossible de laisser de côté ce thème de difficultés.

3. Mise en commun des difficultés recensées

Les travaux empiriques ont mis une forte emphase sur la faible formalisation des politiques et procédures en GRH, plus particulièrement dans les activités de recrutement et le processus de sélection lui-même. Ce relevé empirique a également rappelé les limites de toutes sortes dans les diverses ressources nécessaires au bon fonctionnement des PME, limites qui se retrouvent surtout dans le défi constant de trouver du personnel qualifié. Elles font aussi que les PME ont beaucoup de difficultés à offrir les avantages sociaux et autres bénéfiques auxquels leur personnel aurait légitimement droit.

Les opinions des spécialistes confirment la faible formalisation exprimée auparavant mais ils accordent un peu plus d'importance aux problèmes de communication qui y sont associés. Leurs opinions confirment également la réalité des ressources limitées dans ces entreprises et réaffirment la difficulté constante de trouver du personnel qualifié.

Par ailleurs, ils insistent particulièrement sur deux autres aspects cruciaux que leurs expériences leur ont appris à reconnaître : le rôle pivot du propriétaire-dirigeant et les questions de motivation et de sens d'engagement du personnel. En effet, l'omniprésence du propriétaire-dirigeant complique parfois la GRH par manque d'objectivité, par les relations familiales au travail, par manque de délégation et aussi parce qu'il ne peut être spécialiste dans tous les domaines. Le manque de motivation et de sens d'engagement des employés dépasse la seule gestion des ressources humaines et a certainement une incidence énorme sur le travail de tout gestionnaire de PME.

Se former une opinion synthétique sur toutes ces observations, empiriques ou d'opinions, nous semble maintenant relativement facile. La gestion assez informelle des RH constitue un handicap au succès des PME. La stricte rigidité serait toutefois encore plus néfaste. Quel est le juste équilibre ? Les ressources limitées, principalement financières, empêchent d'offrir des conditions suffisamment favorables. C'est le lot de plusieurs PME : il faut vivre selon ses moyens. L'omniprésence du propriétaire-dirigeant freine les initiatives mais l'entreprise, c'est lui. Il serait parfaitement illusoire de vouloir le priver complètement de cette prérogative. Motivation et engagement manquent trop souvent chez les employés et ceci rend les tâches de GRH plus difficiles encore. Il faudrait que chacun puisse y trouver son intérêt et celui-ci peut quelquefois se situer ailleurs que dans le seul salaire, tant pour les cadres que les employés de la PME.

4. Les priorités des écrits : délégation, formalisation, rareté des ressources

Les difficultés les plus importantes que vivent les dirigeants de PME découlent de la relative nécessité de formalisation de leur gestion. À nouveau, nous ne prôtons pas une formalisation excessive car la flexibilité, surtout chez les plus petites firmes, constitue un atout indéniable, une force. Elle favorise une atmosphère plus conviviale que celle que l'on retrouve en grande entreprise. On peut donc proposer au dirigeant l'atteinte d'un objectif souhaitable : trouver le juste degré de formalisation dans la planification de ses ressources humaines et la conduite des diverses pratiques de GRH.

Il semble par ailleurs fort connu que les PME, et plus particulièrement les PE, souffrent d'un manque parfois chronique de ressources financières. Cette réalité apparaît constamment dans les écrits ayant traité du présent champ d'intérêt. Malheureusement, même une bonne GRH ne peut changer cette situation contraignante. Les dirigeants de PME doivent améliorer leurs capacités à bien choisir leurs employés et à les rémunérer selon leurs compétences. Offrir une rémunération comparable à celle qu'accordent les grandes sociétés et les organismes publics serait-elle souhaitable ? Une bonne gestion du personnel permettrait de suggérer des voies de solution à ces questions essentielles.

L'entrepreneur est partout dans l'entreprise. L'élément intéressant de cette affirmation réside dans le fait qu'une PME a toujours une âme qui se manifeste partout. Cependant, il en résulte quelquefois un malaise chez ses collaborateurs et employés, qui nuisent au bon fonctionnement de l'entreprise. Le dirigeant de PME doit comprendre que son rôle évolue à mesure que croît son entreprise. Il doit apprendre à laisser la place aux autres pour mieux réussir lui-même ses nouvelles tâches.

Ce sont là les besoins qui ont été le plus souvent identifiés ou qui sont apparus les plus cruciaux. Il ne faudrait toutefois pas les considérer comme très distants des autres, qui viennent immédiatement à leur suite.

5 .Les priorités du discours : motivation et relations du travail

La recension approfondie des études retenues n'a malheureusement pas permis de relever tout ce qui se passe dans une PME et qui a une incidence sur la GRH. Ainsi, quelques aspects fondamentaux de la gestion en général n'ont pas été abordés du tout, sinon très peu. De plus, les travaux effectivement examinés accordaient peu de place aux aspects en question. Ne pas les soulever constituerait une lacune importante dans une telle réflexion sur la problématique de la GRH dans les PME. Il s'agit des préoccupations relatives à la motivation du personnel et à la gestion des relations du travail.

Tout dirigeant d'entreprise a besoin de la collaboration de tous ceux et celles qui travaillent avec lui. On se plaît à le répéter : la principale ressource, c'est la ressource humaine dans toute organisation. Si celle-ci demeure peu motivée au travail, si elle n'y trouve pas une réalisation minimale de soi et si elle n'a pas à cœur jusqu'à un certain point la réussite de l'entreprise, la gestion deviendra alors extrêmement ardue. Les risques d'achoppement sont d'ailleurs constants et incontournables.

Trop de travailleurs n'aiment pas leur travail, tout comme ils détestent l'entreprise qui leur fournit un emploi et un gagne-pain. Trop de dirigeants de PME ne trouvent pas les bons moyens pour susciter l'intérêt chez leurs employés. Les deux groupes sont évidemment en cause. De plus, les circonstances, tant sociales qu'économiques ainsi que les conditions de travail elles-mêmes, ont une forte incidence sur la gravité des situations. Le manque de motivation et de désir d'engagement envers l'entreprise constituent un défi majeur à tout dirigeant de PME. Ceux qui désirent véritablement contribuer à notre progrès social et économique pourraient y accorder une nouvelle attention.(PATUREL, R). (1997).

La gestion des relations du travail, même dans son sens large, a peu été abordée dans notre analyse. Le dirigeant de PME est cependant souvent désarmé vis-à-vis les conflits de travail, l'arrivée d'un syndicat et la formalisation des rapports employeurs-employés. On sait combien de PME ont disparu à la suite de tels conflits. Pour nombre de dirigeants, l'arrivée d'un syndicat signifie la fin de la communication et des rapports informels. Les dirigeants d'entreprises non syndiquées craignent l'éventuelle accréditation. Bien que les conseillers en relations du travail affirment que la présence d'un syndicat clarifie les rapports, rend la gestion plus transparente et professionnelle, il n'en demeure pas moins que le défi des relations du travail reste entier pour la direction d'une PME. Malheureusement, les PME sont soumises à un code du travail sans nuances. De plus, la plupart des dirigeants de PME ne sont pas très ouverts à une plus grande transparence et à une participation des

employés aux décisions d'importance. Il faut aussi ajouter que la mentalité, soit fortement militante, soit tout à fait irréaliste de certains travailleurs, ne facilite en rien la tâche. Quelles sont les meilleures formules ? Nos sociétés ne les ont pas encore trouvées pour leurs entreprises, et elles ne les ont surtout pas encore trouvées pour les PME. Les a-t-on suffisamment cherchées ? En réalité, plusieurs voies de solution peuvent encore être élaborées.

6. Conclusion : l'atteinte d'un juste équilibre, flexibilité et formalisation

Nos principales conclusions confirment plusieurs dires des théoriciens de la PME. La GRH s'avère insuffisamment formalisée en PME ; les contraintes financières ne permettent pas les investissements adéquats dans cette ressource vitale ; le propriétaire- dirigeant joue un rôle de pivot central en PME et conditionne toutes les pratiques en GRH. L'analyse met aussi en évidence pour beaucoup de PME la difficulté de trouver du personnel qualifié et souligne les réticences de nombreux dirigeants à faire de leurs plus fidèles collaborateurs de véritables partenaires.

Notre objectif visait à identifier les principaux problèmes des PME en matière de GRH. Nous l'avons fait en gardant à l'esprit que l'exercice avait pour but d'améliorer la situation. La PME constitue beaucoup plus qu'une foule de problèmes. La PME est flexible, moins anonyme, encourage les relations personnelles, assure le progrès individuel et collectif, favorise le sentiment d'appartenance, permet au chercheur d'observer l'ensemble d'une organisation, etc. Nous tenons fermement à le rappeler. D'ailleurs, plusieurs grandes entreprises cherchent aujourd'hui à reproduire chez elles les mentalités et les fonctionnements propres aux PME.

La GRH constitue indéniablement une fonction essentielle dans toute PME mais on lui a certainement accordé insuffisamment d'importance dans le passé. Bien gérer ses ressources humaines, c'est reconnaître la valeur de ses collaborateurs les plus immédiats. Aucune entreprise ne peut survivre et croître sans poursuivre un tel objectif, qui doit représenter une priorité fondamentale pour toute PME désirant réussir sur un marché domestique. Elle n'a aucun autre choix si elle veut devenir une PME de classe mondiale.

Conclusion de la première partie :

Une fois terminée cette synthèse des concepts sous-tendant la GRH en PME, il semble possible de croire que les pratiques de GRH les plus souvent appliquées en PME demeurent les suivantes : le recrutement, la sélection, la rémunération et les activités de type administratif, sans

oublier les questions disciplinaires. L'ensemble des autres pratiques de GRH sont appliquées en PME de façon discontinue, en fonction des objectifs du propriétaire-dirigeant, des contraintes internes et externes particulières à l'entreprise et souvent, selon la présence ou l'absence de syndicat. En effet, la PRH, l'analyse des emplois, l'évaluation du personnel, la formation ainsi que toutes les activités liées à l'environnement de travail paraissent considérablement plus développées dans les PME syndiquées et dans les entreprises de plus grande dimension.

Cette recension de la documentation empirique a aussi permis de constater que la formalisation des pratiques de GRH s'accroît généralement avec la taille des entreprises jusqu'à un plateau généralement atteint entre 400 et 600 employés. Sous la gouverne d'une équipe de professionnels de la GRH et dans un contexte beaucoup plus élaboré qu'en TPE ou en PE. Cette formalisation peut se manifester par la présence de certains éléments qui contribuent à développer une structure organisationnelle plus complexe. En effet, plusieurs indicateurs peuvent permettre d'évaluer le degré de formalisation de ces pratiques dans une organisation, quelle que soit sa taille organisationnelle. Il s'avère maintenant possible de poursuivre la présentation de cette recherche en posant la problématique et les objectifs visés par l'étude empirique menée auprès d'un échantillon de producteurs agricoles algériens.

Deuxième partie :

**ETUDE EMPIRIQUE DES
PRATIQUES DE GRH DES PME DU
SECTEUR AGRICOLE DE LA
REGION OUEST DE L'ALGERIE**

Chapitre 1 :

**FORMULATION DU PROBLEME
ET DES OBJECTIFS**

Problématique et pertinence de l'étude

Il convient de reconnaître que la majorité des entreprises, petites et grandes, doivent leur existence à la présence d'une main-d'œuvre appropriée, efficace et vouée au bon fonctionnement de l'organisation. Dans toute démarche stratégique, l'allocation des ressources débute par le choix des personnes-clés, et dans toute PME, cette délicate opération implique un certain partage de la vision qu'a l'entrepreneur de sa stratégie. Toutefois, cette vision ne se limite pas uniquement aux éléments de pure stratégie : elle englobe aussi des facettes production, marketing, finances ou RH. C'est pourquoi nous avons choisi l'expression 'vision entrepreneuriale' pour mieux illustrer la diversité de visions impliquées dans les processus de mise en place, de développement et de sophistication des pratiques de gestion en contexte de PME. En fait, lorsqu'il reçoit l'aide appropriée, l'entrepreneur (ou 'producteur' en milieu agricole) peut formuler sa vision comme il la perçoit au premier abord, sous un angle essentiellement 'ventes et marketing' ou purement 'technique et production', en termes 'stratégiques' ou en exprimant ses 'valeurs humanistes'. L'approche retenue dans notre étude retient surtout les aspects stratégie et RH et ce, pour plusieurs raisons.

Premièrement, parmi toutes les activités fonctionnelles des organisations agricoles, la GRH demeure l'une des moins étudiées et ce, pour l'ensemble des intervenants du milieu. Pourtant, les problèmes liés à la gestion du personnel se classent parmi les trois premières préoccupations des propriétaires-dirigeants de PME. En fait, malgré une évidente transversalité, la GRH constitue généralement la dernière fonction de gestion mise en place dans une entreprise, après la production, les ventes, la comptabilité, le marketing, les finances, approvisionnements, logistique, système d'information, etc. En outre, les besoins réels des PME en cette matière s'avèrent particulièrement difficiles à saisir, tant pour les intervenants externes que pour les dirigeants eux-mêmes (producteurs). La difficulté réside en partie dans la complexité traditionnelle (sophistication - formalisation) des pratiques de GRH, qui sont plus souvent développées en grande entreprise. La PME n'a généralement recours qu'aux outils et techniques répondant à ses besoins ponctuels.

Deuxièmement, parce que plusieurs études effectuées au cours des dix dernières années laissent entrevoir que les entreprises en phase de croissance, particulièrement les PME, sont confrontées à de nombreuses difficultés liées à leurs RH. La GRH devient alors une question cruciale, vitale, les problèmes s'accumulent en nombre et en importance stratégique, et la performance ou le succès de ces entreprises reposent encore davantage sur une gestion adaptée et efficace de leurs RH. Les PME en croissance requièrent généralement davantage de soutien,

d'expertise et de formation en matière de gestion, étant donné leurs besoins accrus de main-d'œuvre, engendré par une demande ou des projets additionnels, l'amincissement des délais de livraison et les contraintes accrues de délégation des responsabilités de supervision, de décision et de ventes, le producteur pouvant de moins en moins être présent partout.

Quelle serait l'incidence de ces problèmes sur la performance générale (efficacité organisationnelle) de ces PME ? Une incidence significative, fort probablement, mais dans quelle mesure ? Nul ne saurait précisément le dire, bien qu'on puisse aisément estimer les conséquences néfastes d'un personnel instable, mal qualifié, peu motivé, improductif ou carrément inadapté à son travail. Bien sûr, toutes les entreprises agricoles ne souffrent pas de telles carences, mais une majorité de PME n'arrivent pas à cerner et à résoudre leurs difficultés de GRH, même avec l'aide des intervenants externes privés et publics. Ainsi, on ne peut douter de l'importance stratégique de la GRH : tout dirigeant d'entreprise devrait y porter une attention particulière, en tant que critère fondamental de succès et de performance.

Troisièmement, en plus de décrire l'existant en matière de GRH, la recherche s'appuie sur la prémisse suivante : en PME, il y aurait une certaine adéquation entre la vision entrepreneuriale, et plus particulièrement ses volets stratégie et RH, et la gestion de ces ressources humaines. La vision, concrétisée par les actions stratégiques de l'entrepreneur, constituerait l'élément déclencheur, le catalyseur déterminant de la présence, du développement, de la sophistication et, en découlant, de l'efficacité des pratiques de GRH. Contrairement aux observations affirmant que la structuration et la formalisation de la stratégie et de la GRH soient principalement générées par des effets de taille, de secteur ou d'environnement, notre analyse tente de faire davantage la lumière sur les liens et la complémentarité origines de cette vision entrepreneuriale.

Cependant, il faut bien saisir dès le départ que cette problématique ne peut être abordée comme on le ferait en grande entreprise. Les structures organisationnelles ne sont pas du tout les mêmes, les définitions de pouvoir, d'autorité et de décisions s'avèrent beaucoup plus imprécises et la vulnérabilité économique des PME ne facilite pas la mise en place de politiques et procédures sophistiquées en matière de GRH.

Au premier plan, on constate l'omniprésence du propriétaire-dirigeant, qualifié d'entrepreneur dans bien des cas, qui dirige l'ensemble des destinées de son entreprise, incluant bien sûr ses ressources humaines. Au second plan, on peut fréquemment observer l'absence de syndicat ou de partie représentative des employés, ce qui augmente d'autant le poids du dirigeant en GRH. Enfin, les PME se distinguent par la petite taille de leur établissement, en nombre d'employés comme en

ressources disponibles, laissant dès lors moins de liberté à l'implantation de systèmes de GRH élaborés. Il paraît donc nécessaire d'aborder la question sous un angle nouveau, en tentant le plus possible d'innover dans l'analyse et la recherche de solutions aux difficultés des PME en GRH. C'est précisément ce qu'entend réaliser cette recherche, en vue d'améliorer et de maximiser ses interventions auprès des PME et de leurs ressources humaines.

Cette prise de conscience de l'élément RH a aussi été partagée par les intervenants gouvernementaux et patronaux, Formulés sous forme d'observations générales origines d'intervenants du milieu, de rapports gouvernementaux, d'études sociodémographiques du secteur ou de travaux parallèles, ces écrits ont permis de soulever l'existence de problèmes de gestion intimement liés à la GRH en contexte agricole.

1. Objectifs de recherche

La réflexion sous-tendant cette étude suscite les interrogations suivantes, maintes fois évoquées par d'autres chercheurs mais peu souvent comblées par des études empiriques articulées.

- Quelles sont les difficultés vécues dans la gestion du personnel des PME ?
- Quelle serait l'incidence de ces problèmes sur la performance générale des entreprises ?
- Comment pourrait-on assurer une GRH efficace et adaptée aux besoins réels des PME ?

La présente recherche a donc comme double visée d'accroître les connaissances empiriques sur le sujet, tout en procurant aux responsables RH des PME du milieu agricole des solutions susceptibles d'améliorer leurs pratiques de GRH. Il s'agit du premier diagnostic GRH systématique et détaillé d'un secteur entier en contexte agricole. On y poursuit trois objectifs de recherche :

1°- Dresser le bilan des pratiques d'acquisition et de conservation des RH de ces PME ;

2°- Vérifier le niveau de développement de leur GRH quant à l'utilisation des techniques et connaissances disponibles à ce jour en RH ;

3°- Faire l'évaluation de ces pratiques auprès des premiers responsables RH de ces organisations, en identifiant les difficultés rencontrées, la satisfaction des responsables RH et les solutions apportées.

Cette enquête exploratoire vise principalement à vérifier les possibilités d'implantation d'outils-diagnostic des difficultés et besoins réels des entreprises agricoles en matière de GRH. La mise en place de tels outils procurerait un cadre de référence appliqué qui faciliterait la tâche des conseillers appelés à aider les producteurs à mieux comprendre et à solutionner leurs difficultés de gestion. L'enquête prolonge ainsi les programmes instaurés par la Société algérienne et tente de prendre les devants en ce domaine pour remédier aux difficultés vécues par les conseillers ayant à traiter avec les producteurs. Les retombées régionales apparaissent donc multiples, tant pour les producteurs que pour les intervenants publics et privés :

- Identification des besoins réels en matière de main-d'œuvre, de recrutement, de formation ou toute autre pratique de GRH ;
- Optimisation de la gestion générale et de la performance (efficacité organisationnelle) des entreprises agricoles par le règlement éventuel de leurs difficultés de GRH ;
- Mise sur pied de cours ou programmes de formation en gestion et GRH mieux adaptés aux besoins réels des producteurs agricoles, ainsi que la formation des formateurs.

Afin d'atteindre ces objectifs de recherche, cette étude empirique exploratoire recourt à une combinaison d'approches méthodologiques. Elle s'inscrit dans un courant objectif de recherche qui se caractérise par la mesure quantitative et qualitative de l'existant, par le développement et l'application de grilles d'analyse exhaustives, ainsi que par un premier diagnostic factuel approfondi et systématique des pratiques de GRH dans le secteur agricole, faisant ainsi émerger les pistes de changement et d'évolution qui prévaudront au cours des prochaines années. La méthodologie retenue se conforme aussi à de multiples appels des chercheurs pour de meilleures approches en contexte de PME :

- L'adaptation de la recherche aux besoins réels des PME, s'appuyant sur une base d'information davantage étoffée et ajustée aux pratiques réelles des PME ;
- La réalisation d'études empiriques ciblées et menées dans des domaines d'activité comparables et homogènes ;
- En s'appuyant sur des échantillons d'entreprises de taille comparable (excluant les très petites et les grosses entreprises) ;
- Sans chercher à trop généraliser les résultats obtenus ;
- Par le recours aux entretiens directs, de préférence à l'envoi de questionnaires par la poste, cette dernière méthode de cueillette de données s'avérant peu adaptée aux caractéristiques des propriétaires-dirigeants de PME.

1. Étapes de méthode appliquées à la recherche

1.1. Test préalable de pertinence des questions globales de recherche

- Recension de la documentation, entrevues qualitatives directes et semi-ouvertes auprès de personnes-ressources proches des PME agricoles en croissance, et proposition théorique :
- Identification des contingences affectant la GRH des PME en croissance,
- Établissement d'un portrait préliminaire qualitatif des difficultés et besoins des PME agricoles en croissance en matière de RH,

1.2. Détermination de l'échantillon

- Constitution de l'échantillon, à l'aide d'un comité de suivi de projet avec lequel les critères de sélection et la composition de l'échantillon ont été déterminés :
- Échantillonnage en trois séquences : par quotas
- Rééquilibrage de l'échantillon en fonction des entreprises ayant accepté de participer à l'enquête et de l'importance relative des différents domaines agricoles étudiés.

1.3. Étape de validation managériale du pré-test

- Entrevues qualitatives directes et semi-ouvertes auprès de propriétaires-dirigeants et/ou de responsables du personnel de deux PME agricoles en croissance:
- Identification éventuelle de contingences additionnelles ou prépondérantes affectant leur GRH ;
- Évaluation préliminaire de leurs difficultés et besoins prioritaires en RH.

1.4. Élaboration des sous-questions de recherche construction de l'instrument de mesure

- Élaboration d'un questionnaire d'enquête directe inspiré de la grille-diagnostic GRH élaborée par Fabi et Petersen (1999), instrument de mesure appliqué majoritairement en PME dans deux études empiriques portant sur l'analyse des pratiques de GRH, analysé, critiqué et modifié par les travaux de recherche spécialisés en PME.
- Pré-test du questionnaire qualitatif et quantitatif par entrevues directes auprès de propriétaires-dirigeants et/ou de responsables du personnel de PME agricoles en croissance.

1.5. Enquête principale

- Administration du questionnaire final révisé par entrevues directes auprès de propriétaires-dirigeants ou de responsables du personnel de PME agricoles en croissance, dans toutes les régions agricoles de l'Algérie.

1.6. Contrôle des données

- Révision des questionnaires complétés, immédiatement après chaque entrevue ; rappels

téléphoniques auprès des répondants pour les questions incomplètes ou incompréhensibles ;

- Uniformisation des réponses après avoir complété toute l'administration d'un groupe de questionnaires.

2. Compilation, interprétation et analyse

- Compilation et interprétation des données recueillies à l'aide d'outils statistiques descriptifs.
- Analyse des résultats interprétés et confrontation avec les tendances décelées afin de faire émerger des pistes de solutions.
- Analyse des résultats interprétés selon l'approche contingentielle afin de regrouper les pistes de solutions.
- Formulation et proposition, à l'aide des résultats qualitatifs et quantitatifs interprétés, des pistes de solutions et des recommandations relatives aux besoins prioritaires des PME agricoles en croissance en matière de RH.

2.1. Spécification des pratiques de GRH

L'étude de la GRH requiert un certain nombre de précisions relatives à l'univers ou au domaine à couvrir. En effet, la GRH englobe une variété de pratiques assumées sur le terrain par les propriétaires-dirigeants, les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel.

Premièrement, la présente recherche a jugé approprié, quoiqu'ambitieux, d'approfondir les réalités propres à la plupart des pratiques de GRH qualifiées de traditionnelles, en n'englobant toutefois pas les pratiques visant à optimiser la productivité des RH. Par exemple, bien que l'application des principes de la direction de personnel, de la communication "patronale-ouvrière" ou de la résolution de conflits soient des pratiques appliquées par les cadres hiérarchiques dans leur supervision opérationnelle quotidienne, elles ne font pas partie de l'étude. La spécification des pratiques de GRH retenues s'est faite sur la base des plus courantes.

Les Questionnaires de recherche ont été consultés. Les pratiques suivantes furent ainsi retenues :

- Planification des ressources humaines (PRH)
- Analyse et description des emplois

- Recrutement
- Sélection du personnel
- Accueil et intégration des nouveaux arrivés
- Rémunération : salaires et avantages sociaux
- Évaluation du personnel
- Entraînement à la tâche et formation
- Gestion de carrière (et de la relève)
- Communication, motivation et mobilisation du personnel
- Santé et sécurité au travail (SST)

Deuxièmement, la présente démarche vise à étudier les pratiques de GRH, excluant le service ou l'unité administrative qui en est responsable. Cette décision tient du fait que la majorité de ces organisations, de par leur petite taille, n'ont pas de véritable service des RH (SRH) et qu'elles ont attribué cette responsabilité à un ou plusieurs cadres linéaires. Par contre, le profil de ces responsables RH fait partie de l'étude.

2.2. Instrument de mesure

L'enquête repose sur l'administration d'une grille-diagnostic conçue pour être complétée lors d'une entrevue semi-structurée auprès du responsable des RH. **Le questionnaire-diagnostic** comprend trois parties, qui permettent de décrire les organisations et leurs répondants, d'effectuer un inventaire-diagnostic étendu des pratiques de GRH appliquées dans chaque organisation, et d'en dresser un diagnostic stratégique global.

L'élaboration du questionnaire-diagnostic a franchi plusieurs étapes lors de son élaboration originale, effectuée entre 2005 et 2010, et lors des adaptations (technologies de l'information), et des révisions subséquentes (productions agricoles). Il a nécessité deux années d'élaboration, suivies d'une année de pré-test à l'aide de praticiens de la GRH, de rencontres avec des professeurs spécialisés et de pré-tests auprès de deux responsables GRH provenant d'entreprises œuvrant dans les trois domaines étudiés. L'instrument de mesure utilisé offre donc une bonne assurance de validité puisqu'il s'inspire largement de ces trois démarches scientifiques réalisées.

Lorsqu'on réfère à l'approche de contingence, on observe que plusieurs facteurs peuvent avoir

une influence sur les pratiques de GRH. Par conséquent, les facteurs susceptibles d'être les plus pertinents ont été intégrés à la grille- diagnostic dans les chapitres précédents. Identifiés à la suite d'une synthèse de la documentation, les facteurs retenus ont ainsi été classés tels que : "Identification de l'organisation et des répondants", et dans "L'organisation et son environnement". Les facteurs relatifs à l'organisation sont (par ordre d'apparition dans le questionnaire) : dans la première partie, le type de propriété, le domaine d'activités, sa taille, le profil de sa main-d'œuvre, la répartition des tâches de GRH ; et dans la troisième partie, le caractère familial de la firme, son âge, sa marge de manœuvre financière, le niveau de syndicalisation, les contraintes affectant l'entreprise, un aperçu de son orientation stratégique ainsi qu'un état de la performance de l'organisation. Les principaux facteurs pour le responsable des RH sont : ses caractéristiques socio-démographiques, sa formation académique, sa formation professionnelle, son expérience, ses tâches dans l'organisation et son niveau de responsabilités.

La seconde partie, la plus importante, porte sur l'inventaire approfondi des pratiques de GRH identifiées précédemment. Elle débute par des questions qui permettent de faire le bilan proprement dit des techniques et des outils utilisés. Ce sont des questions factuelles qui invitent le répondant à décrire en détail comment les pratiques de GRH sont appliquées dans leur organisation. Ensuite, on retrouve les questions faisant appel aux opinions du répondant, premier responsable de la GRH. Ces questions visent à connaître son appréciation à l'égard des pratiques ainsi que sa perception des éventuels besoins d'amélioration. Plus spécifiquement, les questions abordent (1) dans quelle mesure les pratiques sont satisfaisantes, (2) les principales difficultés rencontrées à leur égard, (3) les solutions à envisager, (4) l'importance accordée actuellement à ces pratiques par l'organisation et, finalement, (5) l'importance qui devrait leur être accordée. Il faut noter en outre que l'étude porte sur l'ensemble des catégories de personnel, incluant les salariés réguliers, saisonniers ou occasionnels, le personnel familial et les cadres de l'organisation.

2.3. Détermination de l'échantillon

La méthode d'échantillonnage ciblée scindée selon trois critères et comporte trois niveaux séquentiels s'appuyant principalement sur: La répartition de la population en sous- groupes (domaines d'activité), selon les emplois générés et les valeurs annuelles de production par domaine.

A partir des quotas déterminés, obtention de références et de recommandations fournies par des personnes-ressources provenant des associations, fédérations et organismes du secteur agricole, répondant aux critères suivants :

- Taille (plus de 10 salariés) ;
- Présence de pratiques de GRH reconnues par les pairs et intervenants du milieu ;
- Entreprise en phase de croissance ;
- Producteur reconnu pour sa relative disponibilité face aux démarches collectives ou d'analyse ;
- Quelques entreprises 'préjugées' être des spécialistes en matière de GRH.

En réalité, seuls les répondants intéressés et disponibles ont accepté de participer à l'enquête.

L'étude porte donc sur les entreprises agricoles œuvrant en différentes régions. Seules les firmes comptant 10 employés et plus ont été retenues, étant donné que le niveau de formalisation des pratiques de GRH est directement relié à la taille de l'entreprise et que, sous le seuil de 10 employés, les pratiques de GRH sont habituellement très peu développées, voire inexistantes. À partir de répertoires gouvernementaux et des listes de membres des différentes fédérations patronales de producteurs, près de **200** firmes ont été répertoriées et contactées. De ce nombre, quarante-cinq [45] producteurs agricoles, provenant des domaines suivants, ont accepté de participer à l'étude.

1° Légumes de plein champ :

- avec entreposage : carotte, navet, oignon, chou, panais, betterave, légumes transformés, pomme de terre, tabac
- sans entreposage : chou-fleur, laitues, céleri, concombre, cornichon, haricot, maïs sucré, aubergine, tomate, etc.

2° Cultures abritées (en serre) : légumes et floriculture.

3° Petits fruits : fraise, cerise, et autres baies.

4° Pomiculture et viticulture : pomme et vignes.

5° Pépinières et gazonniers : plantes ornementales, arbustes, arbres et gazons.

2.4. Cueillette des données

L'enquête s'est essentiellement déroulée par entrevues structurées, auprès du premier responsable de la GRH dans chacune des firmes. Lorsque ce poste n'existait pas officiellement, notamment dans les entreprises de petite taille, on s'adressait alors à la personne responsable d'effectuer ces pratiques : le producteur, le (la) conjoint(e), un cadre ou un superviseur. Cette cueillette de données a été réalisée directement sur les lieux de travail des répondants, par le même intervieweur dans tous les cas ce dernier ayant aussi mené les entrevues d'un des deux projets antérieurs, et contribué à l'élaboration de la grille-diagnostic originale. Muni d'un exemplaire de cette

grille-diagnostic, autant qu'enquêteur on avait la responsabilité de poser les questions, de fournir toutes les clarifications nécessaires et de remplir le questionnaire à partir des réponses formulées par le répondant, ce dernier en ayant un exemplaire entre les mains de manière à suivre le déroulement (accéléré) de la rencontre. La cueillette de données s'est échelonnée sur une période de huit mois, de mars à octobre, au cours de la saison de production agricole 2010. Les entrevues avaient une durée de deux à cinq heures. Étant donné l'ampleur des informations à recueillir et le niveau de complexité de certaines questions, il était essentiel de procéder par entrevue individuelle. Une telle approche a permis, d'une part, de donner les explications additionnelles lorsque requises et, d'autre part, de contrôler directement la qualité des informations fournies.

2.5. Compilation, traitement et analyse

Enfin, la compilation, le traitement et l'analyse des données fermées et chiffrées a été réalisé sur SPSS (statistiques descriptive et analytique), les données (opinions et descriptions écrites) ayant été dépouillées, classées et catégorisées à l'aide de méthodes qualitatives d'analyse de contenu, La présentation graphique de ces résultats a été effectuée à l'aide des applications courantes de traitement de texte et de chiffrier. Le tableau suivant résume les différentes étapes des processus opératoires ayant mené aux résultats statistiques descriptifs.

Tableau 13 :
Étapes de compilation et de traitement des données

Saisie des données chiffrées :

- pré-codification des questions et sous-questions au questionnaire
- saisie primaire et correction des erreurs de saisie des données
- vérification des questionnaires complétés
- codage des profils de main-d'œuvre
- modification des choix de réponse de certaines questions
- ajout de questions et choix de réponses complémentaires
- catégorisation des données manquantes

- Traitement descriptif SPSS primaire
- correction aux catégories / intitulés / données manquantes
- choix des traitements statistiques pour chaque catégorie de questions / choix de réponses et montage des outputs statistiques de SPSS à Excel

Retranscription :

- retranscription primaire et correction des erreurs
- reclassement des divers segments de réponses aux bonnes questions
- vérification des questionnaires complétés
- division des données en colonnes : numéros d'entreprise, de question et de sous-questions
- codification des réponses en catégories, puis tris successifs
- correction aux catégories / intitulés / données manquantes
- analyse de contenu par groupes thématiques, fréquence de mots-clés, etc.

La saisie SPSS :

- modification des choix de réponse de certaines questions
- ajout de questions et choix de réponses complémentaires
- intégration des réponses "autres" comme choix de saisie
- codification des réponses en catégories
- saisie SPSS des données catégorisées
- Traitement descriptif SPSS primaire
- correction aux catégories / intitulés / données manquantes
- choix des traitements statistiques pour chaque catégorie de questions / choix de réponses
- montage des outputs statistiques de SPSS à Excel

Par la suite, la totalité des questionnaires recueillis ont été entièrement complétés par des

rappels téléphoniques, codifiés puis saisis directement sur ordinateur. Dans une première phase, l'interprétation des résultats s'est d'abord déroulée par l'élaboration de catégories compilant et ordonnant les données qualitatives, suivi de leur comparaison avec les difficultés et besoins des PME en matière de GRH. La saisie et la compilation de l'ensemble de ces données quantitatives et qualitatives a produit une imposante base de données sur SPSS, résumée sous forme de nombreux tableaux descriptifs de résultats. Une seconde phase d'interprétation a ensuite été effectuée à l'aide d'outils statistiques analytiques, Ce traitement sur SPSS visait à faire émerger les variables indépendantes les 'plus parlantes', pour une éventuelle poursuite de recherche.

Chapitre 3 :

DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

Avant de passer à la présentation proprement dite des résultats de l'enquête auprès des producteurs agricoles, il convient de préciser les caractéristiques de l'échantillon analysé. À cette fin, une première section dresse le profil des organisations participantes, une seconde offre un aperçu de la main-d'œuvre employée dans ces PME familiales, tandis qu'une troisième section détaille les caractéristiques socio-démographiques des répondants.

1. Profil des organisations

En premier lieu, les résultats indiquent que les quarante-cinq [45] organisations ayant participé à l'enquête proviennent toutes du milieu agricole, sont spécialisées dans un ou plusieurs des domaines de production agricole, sont de propriété indépendante (100 %), presque toutes incorporées ou en partenariat. Onze [11] appartiennent à un seul individu, neuf [9] aux deux conjoints, neuf [9] autres à des membres familiaux de même génération tandis que dans douze [12] entreprises, la propriété est partagée avec les enfants, d'autres parents ou familles. En outre, seulement quatre [4] organisations appartiennent à des actionnaires externes ou partagent ainsi leur propriété, en n'employant habituellement aucun personnel familial. En fait, la présence familiale s'observe dans 43 entreprises, bien que certaines déclarent ne pas être une entreprise familiale. Plus précisément, 79,1 % des entreprises sont à contrôle familial total, 18,6 % à contrôle familial majoritaire et 2,3 % est en transition vers un contrôle non familial. L'âge moyen des entreprises se situe à 39,3 ans, et leur volume annuel moyen de production avoisine le million de dinars (médiane : 800 000 dinars ; exclusion faite des six plus grandes entreprises). Elles ont généralement fait des profits au cours des cinq dernières années, souvent réinvestis à brève échéance puisqu'elles sont presque toutes en croissance (46,7 %) ou en consolidation (rationalisation / stabilité : 28,9 %), sept [7] entreprises (15,6 %) poursuivant une véritable stratégie d'expansion, généralement axée sur les marchés internationaux. Par contre, quatre [4] producteurs réussissent difficilement à s'extraire de leur phase de démarrage, ou se retrouvent le plus souvent en position précaire, de survie.

Ces entreprises sont réparties à peu près également selon les critères de sélection établis avec le panel d'experts (taille, présence d'une GRH relativement développée, main-d'œuvre employée, domaines et régions). On peut ainsi répartir l'échantillon en sept [7] domaines agricoles, dans les proportions suivantes, dans toutes les principales régions agricoles de la région ouest.

Tableau 14 : Répartition de l'échantillon en sept domaines d'activités

1	Légumes de plein champ avec entreposage (incluant pommes de terre et tabac)	24,4 %
2	Légumes de plein champ sans entreposage	22,2 %
3	Cultures abritées (floriculture et légumes)	15,6 %
4	Pépinières et gazonniers	11,1 %
5	Pomiculture et viticulture	11,1 %
6	Petits fruits	8,8 %
7	Productions multiples (1, 2, 3, 6)	6,7 %

Cependant, lors du traitement statistique analytique, il s'est avéré nécessaire de regrouper ces sept [7] domaines en cinq [5], tout aussi homogènes, de manière à favoriser l'émergence de relations davantage significatives (tableau suivant).

Tableau 15 : Répartition de l'échantillon en cinq domaines d'activités

1	Légumes de plein champ sans entreposage	24,4 %
2	Légumes de plein champ avec entreposage (incluant pommes de terre et tabac)	24,4 %
3	Cultures abritées (floriculture et légumes)	17,8 %
4	Pomiculture, viticulture et petits fruits	20,0 %
5	Pépinières et gazonniers	13,3 %

Enquête SPSS

Tableau 1: Identification de l'organisation et des répondants

Identification de l'organisation et des répondants : survol de l'organisation																	
1. De quel type juridique est votre organisation ?	nb	%														moy	N
Entreprise indépendante incorporée / compagnie	35	77,8														2,756	45
Entreprise indépendante en société / partenariat	8	17,8															
Entreprise indépendante à propriétaire unique	2	4,4															
2. Si votre organisation est une entreprise indépendante, comment se répartit le contrôle de propriété ?		0%	1 à 24 %	25 à 49%	50 %	51 à 74%	75 à 99 %	100 %								moy	N
Le répondant	4	8,9	5 11,1	8 17,8	11 24,2	5 11,1	2 4,4	10 22,2								52,874	32,874
Le conjoint	30	66,7	3 6,7	5 11,1	4 8,9	2 4,4	1 2,2	0 0,0								13,344	22,335
Un ou plusieurs frères ou sœurs / beaux-frères ou belles-sœurs	32	71,1	2 4,4	4 8,9	5 11,1	2 4,4	0 0,0	0 0,0								12,641	22,004
Des actionnaires externes	38	84,4	3 6,7	2 4,4	0 0,0	1 2,2	0 0,0	1 2,2								6,311	19,502
mes parents ou beaux-parents	40	88,9	1 2,2	1 2,2	1 2,2	1 2,2	1 2,2	0 0,0								5,03	16,35
Un ou plusieurs fils	38	0,0	1 0,0	4 0,0	1 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0								3,977	11,027
Une corporation familiale (entreprise incorporée)	43	95,6	0 0,0	1 2,2	0 0,0	0 0,0	0 0,0	1 2,2								2,622	14,39
3. Répartition globale du contrôle de propriété par catégorie d'actionnaires (7 catégories)																	
Familial: propriétaire unique	11	24,4														3,444	45
Familial: répondant et conjoint uniquement	9	20,0															
Familial: entre parents de même génération	9	20,0															
Familial: avec un ou plusieurs enfants	5	11,1															
Familial: avec d'autres parents	4	8,9															
Actionnaires externes (majoritaires)	4	8,9															
Familial: répondant et conjoint avec d'autres	3	6,7															
4. Répartition globale du contrôle de propriété par catégorie d'actionnaires (5 catégories)																	
Familial: entre parents et familiales de même génération	14	31,1														2,756	45
Familial: propriétaire unique	12	26,7															
Familial: répondant et conjoint uniquement	9	20,0															
Familial: avec un ou plusieurs enfants	6	13,3															
Actionnaires externes (majoritaire)	4	8,9															

5. Quelle sont les principaux secteurs de production agricole de votre organisation ?	*1*			*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		moy	N
	0%			1 à 24%		25 à 49%		50%		51 à 74%		75 à 99%		100%			
	1	34	75,6	1	2,2	0	0,0	0	0,0	2	4,4	5	11	3	6,7		
légumes de plein champ avec entreposage	1	34	75,6	1	2,2	0	0,0	0	0,0	2	4,4	5	11	3	6,7	19,400	45
cultures abritées (en serre)	3	36	80,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	1	2,2	2	4,4	5	11,1	16,556	45
légumes de plein champ sans entreposage	2	34	0,0	0	0,0	1	0,0	1	0,0	3	0,0	5	0,0	0	0,0	15,159	45
pomiculture et viticulture	4	40	88,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1	2,2	3	6,7	10,000	45
pépinières et gazonnières	5	40	88,9	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1	2,2	2	4,4	8,378	45
Autres	6	42	93,3	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	2,400	45
6. Quelles sont vos productions secondaires ?	*1*			*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		moy	N
	0%			1 à 24%		25 à 49%		50%		51 à 74%		75 à 99%		100%			
	1	24	72,7	6	18,2	2	6,1	0	0,0	0	0,0	1	3,0	0	0,0		
légumes de plein champ avec entreposage	1	24	72,7	6	18,2	2	6,1	0	0,0	0	0,0	1	3,0	0	0,0	6,364	33
légumes de plein champ sans entreposage	2	23	71,9	55	15,6	4	12,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5,563	32
céréales	7	25	75,8	77	21,2	0	0,0	1	3,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3,273	33
petits fruits	4	28	84,8	3	9,1	2	6,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3,061	33
cultures abritées (en serre)	3	30	90,9	2	6,1	1	3,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,636	33
acériculture	6	30	90,9	2	6,1	1	3,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,242	33
pépinières et gazonnières	5	32	97,0	1	3,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,182	33
pomiculture et viticulture	8	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	33
Miel	9	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	33
Laitier	10	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	33
Œufs	11	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	33
Volaille	12	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	33
Ovins	13	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	33
Bovins	14	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	33
7. Répartition globale des entreprises échantillonnées selon leur principal secteur de production agricole :																	
légumes de plein champ sans entreposage (maraicher)	4	10	22,2													5,467	45
cultures abritées (maraicher et / ou floriculture)	5	7	15,6														
légumes de plein champ avec entreposage (maraicher)	1	5	11,1														
pépinières et gazonnières	7	5	11,1														
légumes de plein champ avec entreposage (pommes de terre)	2	4	8,9														
Pomiculture	8	3	6,7														
légumes de plein champ avec entreposage (tabac)	3	2	4,4														
petits fruits (fraises et framboises)	6	2	4,4														
Viticulture	9	2	4,4														

Tableau 2 : Profil stratégique de l'organisation

1. Quel est l'âge de votre organisation ?	*1*		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		moy	N
	moins de 14 ans		15 à 24 ans		25 à 34 ans		35 à 44 ans		45 à 54 ans		plus de 55 ans			
	5	11	13	28,9	8	17,8	8	17,8	5	11,1	6	13,3	33,689	45
1. Quel est approximativement le volume d'affaires de votre organisation pour l'année financière 2016 ?														
entre 1 et 2000000 DA			12		26,7								4,778	45
entre 250 et 500000 DA			10		22,2								1501222	45
entre 100 et 2500000 DA			6		13,3								986707	41
entre 750 et 1000000 DA			5		11,1									
entre 500 et 750000 DA			4		8,9									
entre 2 et 3000000 DA			4		8,9									
plus de 3000000 DA			4		8,9									
moins de 100000 DA			0		0,0									
2. Est-ce que votre organisation a réalisé des profils au cours des cinq dernières années ?														
		OUI		NON										
2016		36	80,0	9	20,0								1,200	45
2015		36	80,0	9	20,0								1,200	45
2014		36	80,0	9	20,0								1,200	45
2013		34	75,6	11	24,4								1,244	45
2012		32	71,1	13	28,9								1,269	45

2. Enquête SPSS

En second lieu, bien que les PME étudiées [45] existent sous la forme organisationnelle actuelle depuis une quarantaine d'années (39,3 ans), leurs origines remontent aussi loin que trois à quatre générations antérieures. En fait, et cette donnée se distingue très nettement de la quasi-totalité des PME "non agricoles", les organisations enquêtées se développent en moyenne depuis 3,3 générations dans des activités agricoles, et 2,1 générations dans des spécialisations majoritairement agricoles. Ces observations s'avèrent d'un intérêt substantiel dans une analyse des pratiques de gestion et de GRH. En effet, il paraît plausible de s'attendre dans ce milieu agricole à une transmission essentiellement familiale des compétences, savoir-faire et habiletés de production et de gestion, contrairement à des organisations davantage hiérarchisées et impersonnelles, où la direction et le pouvoir évoluent en fonction des promotions internes et du recrutement à l'externe de compétences spécialisées.

En troisième lieu, rappelons que toutes les entreprises agricoles, comme la vaste majorité du milieu agricole, ne sont ni syndiquées ni régies par des conventions collectives. Cette absence de syndicalisation exerce un impact majeur et déterminant sur les processus décisionnels, la gestion de la main-d'œuvre ainsi que la formalisation de politiques et de procédures en GRH, généralement non écrites ou inexistantes dans ces organisations.

3. Profil de leur main-d'œuvre et profil des répondants

À l'exception de trois [3] entreprises, on retrouve en moyenne deux [2] associés ou actionnaires actifs dans l'organisation, généralement induit dans un personnel familial qui regroupe 4,5 personnes, dont 25 à plein temps (travaillant 49 semaines par année), les autres familiaux étant saisonniers (20 semaines) ou à temps partiel. Quant au personnel régulier (plus de 40 semaines), 21 répondants n'y ont jamais recours, les autres ayant en moyenne 6 salariés réguliers (non familiaux).

Une seule entreprise n'emploie aucun personnel saisonnier, la majorité

embauchant généralement entre 30 et 40 saisonniers (exclusion faite des 5 répondants de plus grande taille : jusqu'à 200 employés). La majorité des répondants [35] ne recourent pas à de la main-d'œuvre étrangère ou à du personnel à temps partiel [38]. Par contre, 80% des entreprises étudiées [36] font appel à des étudiants et des jeunes, en retenant globalement les services d'une quinzaine d'entre eux, pour une durée moyenne de 8 à 10 semaines. Environ 30% des producteurs enquêtés n'utilisent pas de travailleurs occasionnels (de moins d'une semaine) mais ceux qui y ont recours emploient en moyenne entre 15 et 20 occasionnels. Pour l'ensemble de l'échantillon, les diverses catégories de main-d'œuvre se répartissent ainsi tableau suivant :

Tableau 15 : Répartition globale de la main-d'œuvre

	Nombre d'individus		En % du total d'heures travaillées	
	Moy.	Méd.	Moy.	Méd.
Familiaux	4,5	4	24,3	23,5
Réguliers	6,9	1	15,4	2,4
Saisonniers :	63,2	39	58,7	58,7
<i>saison réguliers</i>	42,8	22	43,6	46,4
<i>saison étudiants</i>	17,8	6	10,6	6,5
Occasionnels	17,6	6	1,6	0,6
Total (occas. excl.)	74,6	55	•	•

À la lecture de ce tableau, on constate aisément le caractère saisonnier du milieu agricole, environ 60% des heures travaillées étant effectuées par du personnel saisonnier (occasionnels inclus). Cette proportion s'avère inférieure aux données globales du secteur, qui emploie environ 73 % de main-d'œuvre saisonnière, mais ces statistiques (provenant de fichiers du ministère) ne reflètent que le nombre d'individus, sans égard aux réels temps de travail. Il convient d'ailleurs de noter que nos résultats offrent un aperçu jusqu'ici occulté par les statistiques officielles, qui présentent les données de main-d'œuvre sur une base d'individus, sans tenir compte des périodes très variables de travail, propres à

chaque domaine de production agricole. En réalité, lorsqu'on transforme ces résultats en individus / équivalent plein temps, le portrait change radicalement : on obtient alors une moyenne de 26,4 employés (médiane : 15,8). Sous cet angle, même les quatre plus grandes entreprises étudiées ne comptent qu'entre 80 et 100 employés (équivalent plein temps ; familiaux et dirigeants inclus), démontrant clairement le caractère de petite et moyenne entreprise du secteur agricole.

Le noyau de main-d'œuvre stable des entreprises étudiées regroupe généralement une trentaine de personnes (tous statuts inclus : moyenne : 35,8 / médiane : 23). Toutefois, deux tiers des répondants ne déclarent pas formellement l'ensemble de leur personnel, particulièrement pour les saisonniers de moins de 6-7 semaines et les occasionnels (par rapport au total d'heures travaillées, moyenne : 14,4 % / médiane : 2,1 %).

De façon très globale, les associés actifs travaillent près de 60 heures par semaine, 58 heures pour les familiaux à temps plein et 49 heures pour les familiaux saisonniers. Le personnel régulier a une semaine moyenne de 42 à 44 heures, tandis que les saisonniers font plutôt 45 à 47 heures par semaine. Par contre, la main-d'œuvre étrangère travaille en moyenne 55 heures, et les occasionnels, 30-32 heures par semaine. Quant au personnel non déclaré, il aurait tout de même une semaine d'environ 44 heures. Faut-il le rappeler ici : la main-d'œuvre agricole n'est pas assujettie aux règles de la semaine normale de travail (durée) par la loi sur les Normes du travail en Algérie, comme dans la majorité des autres secteurs d'activité. (Ministère de la PME et de l'artisanat)(2006)

Tableau 3 : Profil de la main-d'œuvre

1. Quelle proportion des employées (occasionnels exclus) résident sur les lieux même ?		*1*		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
		0 %		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100%			
Familiaux	1	10	22,2	2	4,4	6	13,3	3	6,7	5	11,1	4	8,9	15	33,3	55,453	45
Non familiaux	2	25	55,6	15	33,3	4	8,9	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	7,107	45
2. Ces résidents (hors-famille) sont-ils autonomes pour les repas et la pension ?																	
Oui	1	21	100,0													1,000	21
Non	2	0	0,0														
3. Par qui sont-ils pris en charge pour les repas et la pension ?																	
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours							
Le répondant	1																
Le conjoint	2																
Un associé	3			995 = 45													
Un membre de la famille	4																
Un superviseur / familial ou non	5																
Autre	6																
4. Dans votre organisation, qui assume les taches de gestion des ressources humaines ?																	
		1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
		0 %		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100%			
Le répondant	1	0	0,0	1	2,2	4	8,9	5	11,1	10	22,2	15	33,3	10	22,2	73,407	45
un associé	2	32	71,1	4	8,9	5	11,1	2	4,4	1	2,2	1	2,2	0	0	10,549	45
mon conjoint	3	31	68,9	7	15,6	5	11,1	2	4,4	0	0,0	0	0	0	0	6,933	45
un superviseur / familial et non	4	40	88,9	1	2,2	3	6,7	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0	4,111	45
un superviseur non familial	5	40	88,9	2	4,4	2	4,4	1	2,2	0	0,0	0	0	0	0	2,889	45
Autre	6	41	91,1	2	4,4	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	1,889	45
un superviseur familial	7	44	97,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0,222	45
5. Dans votre organisation, qui assume les taches de gestion des ressources humaines?																	
		1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
		0 %		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100%			
Le répondant	1	0	0,0	4	8,9	12	26,7	1	2,2	17	37,8	10	22,2	1	2,2	55,451	45
un associé	2	20	44,4	14	31,1	10	22,2	0	0,0	1	2,2	0	0	0	0	12,991	45
mon conjoint	3	25	55,6	12	26,7	8	17,8	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	10,571	45
un superviseur / familial et non	4	27	60,0	10	22,2	7	15,6	1	2,2	0	0,0	0	0	0	0	9,391	45
un superviseur non familial	5	38	84,4	3	6,7	2	4,4	0	0,0	2	4,4	0	0	0	0	5,269	45
un superviseur familial	7	40	88,9	4	8,9	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	1,451	45

Les interlocuteurs interviewés, désignés par les procédures de sélection de l'échantillon comme étant généralement le plus haut responsable de GRH de chaque organisation, sont majoritairement de sexe masculin (69 %), en moyenne au début de la quarantaine, de langue française, détiennent un diplôme d'études secondaires générales (27 %), collège (27 %) ou universitaires (20 %) dans un domaine relié à l'agricole/horticole (25 %) ou à l'administration (23 %). Ils œuvrent dans la même entreprise depuis 10 à 15 ans, le plus souvent au même poste en assumant les responsabilités de gestion et de GRH, plus de 80% d'entre eux étant propriétaire, actionnaire ou associé. En fait, seulement 16% des répondants occupent un poste administratif ou de supervision sans participer à la propriété de l'entreprise.

Il faut toutefois noter que leurs responsabilités ont changé au cours des cinq dernières années, pour les deux tiers d'entre eux, souvent vers un partage ou une délégation accrue des tâches de gestion et de production. Bien entendu, de par leur position dans l'entreprise, ces responsables RH disposent d'une marge d'autorité étendue : 60 % ont la possibilité de modifier, avec la direction, les procédures et systèmes lorsque cela s'avère nécessaire, et 36 % disposent de toute l'autorité nécessaire pour apporter les changements appropriés. En outre, plus des deux tiers ont eu une autre activité professionnelle avant leur emploi actuel, le plus souvent dans le secteur privé [18] ou public [9], en tant que col blanc [13], travailleur de métier [9] ou mixte agricole/métier [6]. En moyenne, ces dirigeants/responsables RH cumulent 16 années d'expérience en GRH depuis le début de leur carrière. Toutefois, la quasi-totalité d'entre eux ont [44] acquis leur formation en GRH sur le tas ou par leurs propres démarches personnelles, moins du quart ayant suivi un ou plusieurs cours liés aux RH.

Ainsi, contrairement aux études réalisées dans des secteurs industriels, manufacturiers ou de services, on ne retrouve en milieu agricole que très peu de responsables des RH à plein temps. En fait, seules les entreprises œuvrant dans la vente au détail regroupant plus d'une centaine de travailleurs emploient un responsable RH, qui assume souvent d'autres tâches, et ce, depuis moins de cinq ans. Pour la majorité de l'échantillon, les responsabilités de GRH sont partagées entre quelques dirigeants familiaux et des superviseurs, dans les proportions suivantes :

Tableau : Catégories de responsables RH

	Nombre	Pourcentages
1. Supervision	7	15,6
2. Supervision + familial	5	11,1
3. Familial	27	60,0
4. Dirigeant non familial	6	13,3
Total	45	100,0

Le répondant-type travaille 27 heures par semaine en basse saison (17 sem.) et 67 heures dans une haute saison d'environ 35 semaines. Bien sûr, ces dernières données varient légèrement d'un domaine de production à l'autre. Afin de mieux qualifier le travail des répondants, précisons qu'en haute saison, ils effectuent davantage (par ordre décroissant d'importance) de tâches reliées à la GRH, à la supervision du personnel, au contrôle de qualité et au conditionnement des produits, à la gestion générale (décisions, contrats, stratégie) et à la production, particulièrement durant les récoltes. En basse saison, ces responsabilités touchent surtout la gestion générale, l'administration comptable, financière et fiscale, les achats et inventaires ainsi que les tâches familiales et ménagères.

Tableau 4 : Profil du responsable de GRH

Informations générales						
1. Groupe d'âge						
de 35 à 44 ans	1	15	33,3	3,222	45	
de 45 à 54 ans	2	13	28,9			
de 25 à 34 ans	3	11	24,4			
de 55 à 64 ans	4	5	11,1			
moins de 25 ans	5	1	2,2			
2. Sexe						
Homme	1	31	68,9	3,222	45	
Femme	2	14	31,1			
3. Langues						
Arabe maternelle	1	44	97,8	1,022	45	
Français	2	2	4,4	1,956	45	
Autre	3	1	2,2	1,978	45	
4. Informations sur la scolarité						
4.1. Quel est votre dernier diplôme obtenu ?						
Etudes moyennes (brevet d'enseignements moyens)	5	13	28,9	4,067	45	
études universitaire, (licence)	6	10	22,2			
Etudes secondaires (scientifiques ou littéraires)	2	7	15,6			
Etudes primaires	1	7	15,6			
études secondaires (techniques)	3	4	8,9			
5. Quel est le domaine de spécialisation de vos études ?						
Etudes moyennes générales	1	12	26,7	3,756	45	
études universitaires, premier et deuxième cycle	9	10	22,2			
aucun en particulier	3	9	20,0			
techniques agricoles	2	2	4,4			
administration/ gestion	5	2	4,4			
métier professionnel/ technique	8	1	2,2			
Agronomie	4	0	0,0			
GRH / relations industrielles	6	0	0,0			
technologies de l'alimentation	1	12	26,7			

6. Informations liées à l'emploi																	
6.1. Depuis combien de temps travaillez-vous ?																	
		1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
		Moins d'un an		1 à 4 ans		5 à 9 ans		10 à 14 ans		15 à 19 ans		20 à 24 ans		+ de 25 ans			
en milieu agricole	1	0	0	3	6,7	6	13,3	2	4,4	2	4,4	7	15,5	25	55,6	5,756	45
dans cette entreprise	2	1	2,2	3	6,7	8	17,8	6	13,3	9	20	5	11,1	13	28,9	4,911	45
au poste actuel	3	2	4,5	6	13,6	10	22,7	8	18,2	9	20,5	5	11,4	4	9,1	4,068	44
6.2. Assumez-vous les tâches de GRH dans votre organisation ?	4	2	4,4	6	13,6	11	24,4	6	13,3	10	22,2	6	13,3	4	8,9	4,111	45
7. Quel est le titre de votre poste actuel ?																	
actionnaire/ associé/ propriétaire						1	31				68,9				1,622	45	
Gérant						2	2				4,4						
Contremaître						3	1				2,2						
responsable administratif/ secrétaire						4	1				2,2						
8. Dans votre organisation, qui assume les principales responsabilités de direction et gestion ?																	
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.		N			
le répondant	1	1	2,2	0	0,0	2	4,4	19	42,2	23	51,1	4,400	45				
un associé	2	21	46,7	3	6,7	2	4,4	8	17,8	11	24,4	2,667	45				
le conjoint	3	23	51,1	4	8,9	9	20,0	5	11,1	4	8,9	2,178	45				
un autre membre de la famille	4	35	77,8	4	8,9	3	6,7	1	2,2	2	4,4	1,467	45				
un spécialiste externe indépendant (comptable, conseiller, etc.)	5	39	86,7	4	8,9	2	4,4	0	0,0	0	0,0	1,178	45				
9. Qui assume vos responsabilités dans l'entreprise lorsque vous devez vous absenter pour plus de 12 heures ?																	
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.		N			
un superviseur/ familial ou non	1	25	58,1	2	4,7	4	9,3	5	11,1	7	16,3	2,233	43				
un associé	2	28	0,0	2	0,0	2	0,0	6	0,0	6	0,0	2,091	44				
le conjoint	3	26	57,8	5	11,1	4	8,9	4	8,9	6	13,3	2,069	45				
un employé	4	31	68,9	4	8,9	5	11,1	2	4,4	3	6,7	1,711	45				
un de mes enfants	5	34	75,6	4	8,9	2	4,4	1	2,2	4	8,9	1,600	45				
10. Quelles sont vos responsabilités/ tâches dans l'organisation agricole ?																	
		Pas du tout		Un peu		Modérément		Beaucoup		Totalemment		Moy.		N			
1. gestion générale (décision, contrats, stratégie) basse saison	1	4	9,3	12	27,9	8	18,6	7	16,3	12	27,9	3,256	45				
comptabilité, finance et fiscalité	2	8	18,6	11	25,6	9	20,9	10	23,3	5	11,6	2,837	45				
achats et inventaires	3	10	23,3	9	20,9	9	20,9	11	25,6	4	9,3	2,767	45				
tâches familiales et ménagères	4	11	25,6	8	18,6	9	20,9	10	23,3	5	11,6	2,767	45				
gestions des ressources humaines	5	20	0,0	8	0,0	5	0	5	0,0	5	0,0	2,233	45				
informatique	6	19	44,2	11	25,6	3	7	7	16,3	3	7,0	2,163	45				
Entretien : bâtiments et propriété	7	18	41,9	13	30,2	5	11,6	5	11,6	2	4,7	2,070	45				
ventes et marketing	8	21	48,8	10	23,3	5	11,6	6	14,0	1	2,3	1,977	45				

supervision du personnel	9	27	62,8	5	11,6	2	4,7	5	11,6	4	9,3	1,930	45
contrôle de la qualité et conditionnement	10	28	65,1	6	14,0	1	2,3	5	11,6	3	7,0	1,814	45
Mécanique / technique	11	25	58,1	7	16,3	5	11,6	6	2,3	0	0,0	1,814	45
Secrétariat	12	22	51,2	16	37,2	3	7	1	4,7	1	2,3	1,674	45
Paie	13	28	65,1	9	20,9	3	7	2	4,7	1	2,3	1,581	45
transport et distribution	14	29	67,4	8	18,6	3	7	2	4,7	1	2,3	1,558	45
Production : entretien des cultures	15	35	81,4	3	7,0	3	7	2	4,7	0	0,0	1,349	45
Production : labours et semis	16	36	83,7	4	9,3	1	2,3	2	4,7	2	4,7	1,279	45
Production : récolte	17	41	97,6	0	0,0	1	2,4	0	0,0	0	0,0	1,048	45
2. Gestion des ressources humaines													
haute saison	18	0	0,0	0	0,0	2	4,4	13	28,9	30	66,7	4,622	45
supervision du personnel	19	2	4,4	3	6,7	1	2,2	14	31,1	25	55,6	4,267	45
contrôle de la qualité et conditionnement	20	5	11,1	2	4,4	9	20,0	11	24,4	18	40,0	3,778	45
gestion générale (décision, contrats, stratégie)	21	4	8,9	4	8,9	12	26,7	14	31,1	11	24,4	3,533	45
production: récolte	22	10	22,7	4	9,1	8	18,2	4	9,1	18	40,9	3,364	45
achats et inventaires	23	2	4,4	10	22,2	17	37,8	10	22,2	6	13,3	3,176	45
Paie	24	13	28,9	4	8,9	8	17,8	4	8,9	16	35,6	3,133	45
ventes et marketing	25	10	22,2	9	20,0	3	6,7	11	24,4	12	26,7	3,133	45
production: entretien des cultures	26	11	24,4	9	20,0	5	11,1	6	13,3	14	31,1	3,067	45
production: labours et semis	27	13	28,9	5	11,1	6	13,3	9	20,0	12	26,7	3,044	45
comptabilité, finance et fiscalité	28	8	17,8	13	28,9	8	17,8	9	20,0	7	15,6	2,867	45
transport et distribution	29	18	40,0	10	22,2	4	8,9	6	13,3	7	15,6	2,422	45
informatique	30	17	37,8	12	26,7	4	8,9	8	17,6	4	8,9	2,333	45
entretien: bâtiments et propriété	31	18	40,0	13	28,9	8	17,8	1	2,2	5	11,1	2,156	45
mécanique/ technique	32	21	46,7	8	17,8	9	20,0	6	13,3	1	2,2	2,670	45
Secrétariat	33	20	44,4	13	28,9	7	15,6	4	8,9	1	2,2	1,596	45
taches familiales et ménagères	34	22	48,9	14	31,1	5	11,1	3	6,7	1	2,2	1,822	45
travail communautaire	35	29	64,4	5	11,1	7	15,6	4	8,9	0	0,0	1,689	45
		Moins d'une semaine	1 à 1,9 semaines	2 à 2,9 semaines	3 semaines et +	Vac. + chômage	Moy	N					
Vacances basse saison	43	7	16,7	7	16,7	8	19	16	38,1	4		3,071	42
Vacances haute saison	44	0	0,0	4	36,4	1	9,1	6	54,5	0		3,182	11

L'ensemble des autres activités et tâches occupent des positions d'importance modérée ou faible, la liste décroissant peu à peu de façon régulière. Enfin, la majorité d'entre eux prennent des vacances annuelles, en basse comme en haute saison, d'une durée généralement supérieure à trois semaines par année.

4. Synthèse des profils des organisations, de leur main-d'œuvre et des répondants

Parmi les quarante-cinq organisations participantes, presque toutes sont incorporées ou en partenariat ; seulement quatre appartiennent à des actionnaires externes ou partagent ainsi leur propriété, en n'employant habituellement aucun personnel familial. L'âge moyen des entreprises se situe à 39,3 ans, et leur volume annuel moyen de production avoisine le million de dinars (exclusion faite des six plus grandes entreprises).

Ces entreprises se répartissent en sept domaines et proviennent des principales régions agricoles ouest : légumes de plein champ avec entreposage (incluant pommes de terre) : 24,4 % ; légumes de plein champ sans entreposage : 22,2 % ; cultures abritées (floriculture et légumes) : 15,6 % ; pépinières et gazonniers : 11,1 % ; pomiculture et viticulture : 11,1 % ; petits fruits : 8,8 % ; productions multiples : 6,7 %.

On y retrouve en moyenne deux associés ou actionnaires actifs, généralement indus dans un personnel familial regroupant 4 à 5 personnes. Quant au personnel régulier (plus de 40 semaines), 21 répondants n'y ont jamais recours, les autres ayant en moyenne 6 salariés réguliers (non familiaux). Un seul producteur n'emploie aucun personnel saisonnier, la majorité en embauchant généralement entre 30 et 40 (exclusion faite des entreprises de plus grande taille). La majorité ne recourent pas à la main-d'œuvre ou au personnel à temps partiel. Environ 30 % des producteurs enquêtés n'utilisent pas de travailleurs occasionnels (de moins d'une semaine) mais ceux qui y ont recours en emploient en moyenne entre 15 et 20. Le noyau de main-d'œuvre stable des entreprises étudiées englobe généralement une trentaine de personnes (tous statuts inclus). Toutefois, près des deux tiers ne

déclarent pas formellement l'ensemble de leur personnel, particulièrement pour les saisonniers de moins de 6-7 semaines et les occasionnels.

Les répondants, majoritairement masculins, sont au début de la quarantaine, détiennent un diplôme d'études secondaires, moyennes et techniques ou universitaires dans un domaine lié à l'agricole ou à l'administration. Ils œuvrent dans la même entreprise depuis 10 à 15 ans, le plus souvent au même poste en assumant les responsabilités de gestion et de GRH, plus de 80 % étant propriétaire, actionnaire ou associé. La totalité d'entre eux ont acquis leur formation en GRH sur place ou par leurs propres démarches, moins du quart ayant suivi un ou plusieurs cours en ressources humaines. Le répondant-type travaille 27 heures par semaine en basse saison (17 sem.) et 67 heures dans une haute saison d'environ 35 semaines.

Chapitre 4 :

**LES PRATIQUES DE GRH EN MILIEU
AGRICOLE : RESULTATS DE L'ENQUETE**

1. Résultats de l'enquête

Ce chapitre présente les principaux résultats de l'étude empirique portant sur les pratiques de GRH d'un échantillon de producteurs agricoles de l'ouest. Comme pour la partie conceptuelle de ce rapport, les activités RH sont ici décrites selon la typologie habituellement utilisée en Algérie.

- L'enquête sur le terrain a permis de faire un diagnostic exhaustif des pratiques de GRH utilisées par les producteurs agricoles de tous les domaines de production et de toutes les régions agricoles de la région ouest de l'Algérie. On retrouve dans le secteur agricole toutes les pratiques de GRH, à des intensités très variables et sous diverses formes.
- Cet inventaire permet toutefois de constater plusieurs inégalités d'application des activités, techniques et outils de GRH selon les entreprises, en fonction d'une diversité de facteurs que nos travaux ultérieurs tenteront de préciser davantage. Certains producteurs recourent à des outils et des techniques de GRH relativement sophistiqués et fort bien adaptés à leurs besoins, tandis que d'autres n'utilisent que les ressources de base des quelques pratiques fondamentales ...
- Certains domaines de production semblent se diriger vers un développement (lent mais déterminé) de leurs pratiques de GRH (ex : gros maraîchers, pépinières), tandis que pour d'autres, particulièrement les plus grandes entreprises, la croissance soutenue et la taille accrue de l'organisation imposent une GRH davantage rapprochée de celle des secteurs manufacturiers (maraîchers) ou des services (pépinières et jardineries).
- Dans d'autres domaines (pomiculture, petits fruits, petits maraîchers polyvalents, productions à volume maximal), on observe que les préoccupations RH demeurent à un stade rudimentaire, et plusieurs clichés généralement rattachés au contexte agricole en émergent : main-d'œuvre occasionnelle, fort taux de roulement, quasi-absence de GRH, mais ce phénomène n'est pas généralisé à l'ensemble des entreprises de ces domaines. Dans tous les cas, on relève des exceptions (positives comme négatives).

- D'autre part, l'élaboration de modèles de GRH et de stratégie, a par la suite révélé l'existence de plusieurs pratiques bien développées, adaptées à leur contexte, et généralement plus sophistiquées que celles que l'on croyait découvrir. Des modèles de GRH et de stratégie recueillis lors de l'enquête, plusieurs exemples valent d'être approfondis et proposés à l'ensemble des producteurs, mais en aucun cas, on ne peut espérer reproduire un modèle universel de la gestion en milieu agricole.
- Des rencontres avec des personnes-ressources en gestion et main-d'œuvre et des intervenants actifs avec les producteurs agricoles, l'étude a fait émerger et a précisé de nouvelles problématiques peu abordées par les producteurs, en proposant des pistes d'amélioration qui devront être approfondies lors de démarches ultérieures. Quant aux observations et opinions formulées par les intervenants et personnes-ressources, elles laissent entrevoir un certain éclatement des structures et services offerts aux producteurs, ce flottement permettant à de nouveaux intervenants de s'implanter localement, et de devenir efficaces à court ou moyen terme.
- L'environnement "service - aide - conseil - soutien en GRH" aux producteurs agricoles n'est guère développé à l'heure actuelle : la demande demeure très imprécise, et l'offre ne réussit pas encore à identifier ni à répondre efficacement à la multiplicité des besoins du secteur.

Dans les entreprises enquêtées, les tâches de GRH sont, pour la plupart, assumées principalement par l'un des propriétaires (56 %), un superviseur (18 %), un associé (13 %), le conjoint (10 %) ou d'autres membres de l'organisation (3 %). Les superviseurs participent particulièrement aux processus d'analyse des emplois, à l'accueil et l'intégration, à l'évaluation du personnel, à la formation et la mobilisation de la main-d'œuvre. À cause du contexte d'urgence, de l'instabilité des conditions climatiques et de l'absence de syndicalisation, les pratiques de GRH demeurent souvent cantonnées aux pratiques traditionnelles de recrutement, de rémunération et de mobilisation du personnel.

1.1. Planification des ressources humaines (PRH)

La PRH incombe principalement au répondant (68 %), et dans une moindre mesure à un associé (13 %), au conjoint (9 %) ou à un superviseur (8 %), et s'effectue surtout de manière informelle (73 %), bien que 12 entreprises s'appuient sur une procédure écrite, ce qui contraste fort probablement avec l'ensemble du secteur. Cette PRH concerne surtout les embauches et départs (64 % pour la saison ; 27 % à court terme : entre 1 et 5 sem.) et l'affectation aux équipes de travail (51 % à court terme ; 36 % pour la saison), l'embauche se faisant surtout entre les mois de mai et août, et plus tôt au printemps pour certaines productions (pépinières).

Cette PRH repose principalement sur le jugement des producteurs, la programmation des périodes de production, les changements sur les marchés et le roulement de main-d'œuvre, les objectifs et politiques de l'organisation et les contraintes budgétaires constituant des sources d'information moins utilisées. Elle porte généralement sur une période inférieure à six mois, sert à gérer les embauches, départs et affectations aux équipes de travail, et très rarement, aux promotions et mutations (tableaux 5).

En outre, plus des trois quart des répondants effectuent aussi un inventaire plus ou moins formel de leur main-d'œuvre et de leurs qualifications, tandis que les deux tiers d'entre eux se basent sur le taux de roulement du personnel pour mieux établir leurs prévisions de main-d'œuvre. Cette planification se concrétise surtout par du recrutement direct et par le recours à des organismes fournisseurs de main-d'œuvre et beaucoup moins par le travail à temps partiel, les mises à pied temporaires ou la formation du personnel. Toutes les autres sources d'information et techniques de PRH demeurent sous-utilisées par les trois quarts des répondants : données sur l'offre et la demande de main-d'œuvre, plan de remplacement, ratios de productivité ou de personnel.

Tableau 5 : Planification des ressources humaines

1. Quels sont les mois au cours desquels vous devez habituellement engager du personnel ?																															
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N																		
Mai		9	20,0	5	11,1	6	13,3	7	15,6	18	40,0	3,444	45																		
juin		12	26,7	7	15,6	3	6,7	1	2,2	22	48,9	3,11	45																		
Aout		13	28,9	6	13,3	4	8,9	1	2,2	21	46,7	3,244	45																		
Juillet		17	37,8	3	6,7	4	8,9	2	4,4	19	42,2	3,067	45																		
Avril		11	24,4	10	22,2	10	55,5	2	4,4	12	26,7	2,867	45																		
Septembre		16	35,6	7	15,6	2	4,4	7	15,6	13	28,9	2,867	45																		
Mars		21	46,7	10	22,2	5	11,1	1	2,2	8	17,8	2,222	45																		
Octobre		26	57,8	8	17,8	5	11,1	1	2,2	5	11,1	1,911	45																		
Février		35	77,8	5	11,1	1	2,2	1	2,2	3	6,7	1,489	45																		
Janvier		39	86,7	2	4,4	1	2,2	1	2,2	2	4,4	1,333	45																		
Novembre		39	86,7	5	11,1	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1,200	45																		
Décembre		41	91,1	3	6,7	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1,111	45																		
2. Dans votre organisation, qui assume les taches de planification des ressources humaines?																															
		1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N														
		0%		1 à 24%		25 à 49%		50%		51 à 74%		75 à 99%		100 %																	
le répondant		2	4,4	2	4,4	6	13,3	7	15,6	6	13,3	6	13,3	16	35,6	67,889	45														
un associé		31	68,9	2	4,4	7	15,6	4	8,9	0	0,0	0	0,0	1	2,2	12,556	45														
le conjoint		34	75,6	1	2,2	5	11,1	5	11,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9,333	45														
un superviseur/ familial ou non		36	80,0	2	4,4	5	11,1	0	0,0	0	0,0	2	4,4	0	0,0	8,222	45														
3. Faites-vous de la planification de ressources humaines pour le personnel de votre organisation ?																															
		Aucune				Non écrite				Ecritte				Moy.	N																
		1				0				0,0				33				73,3				12				26,7				1,267	45
4. Pour quelle période de temps se fait la planification des ressources humaines ?																															
		Aucune planification		Très court terme 1 semaine et moins		Court terme entre 1 à 5 semaines		Moyen terme pour la saison		Long terme plus d'un an		Moy.	N																		
embauches et départs		2	4,4	1	2,2	12	26,7	29	64,4	1	2,2	2,578	45																		
affectation aux équipes de travail		0	0,0	6	13,3	23	51,1	16	35,6	0	0,0	2,222	45																		
promotions et mutations		28	62,2	0	0,0	4	8,9	7	15,6	6	13,3	1,178	45																		
5. Utilisez-vous les sources d'information et techniques suivantes pour planifier vos RH ?																															
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N																		
jugement des gestionnaires responsables		0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2	44	97,8	4,978	45																		
programmation des productions		0	0,0	0	0,0	1	2,2	2	4,4	42	93,3	4,911	45																		
inventaire sur la main-d'œuvre actuelle et leurs qualifications		2	4,4	8	17,8	9	20,0	4	8,9	22	48,9	3,800	45																		

taux de roulement du personnel		2	4,4	13	28,9	12	26,7	3	6,7	13	28,9	3,279	45
objectifs et politiques de l'organisation		7	15,6	9	20,0	12	26,7	6	13,3	11	24,4	3,111	45
changements dans l'organisation (mission, structure, technologie, etc.)		6	13,3	12	26,7	17	37,8	2	4,4	8	17,8	2,867	45
analyse budgétaire		21	46,7	4	8,9	4	8,9	3	6,7	13	28,9	2,622	45
données sur l'offre et la demande en main-d'œuvre		6	13,3	20	44,4	9	20,0	6	13,3	4	8,9	2,600	45
plan de remplacement		18	40,0	8	17,8	14	31,1	1	2,2	4	8,9	2,222	45
6. Utilisez-vous l'une ou l'autre des stratégies suivantes dans la planification de vos RH ?													
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N
Recrutement		5	11,1	6	13,3	6	13,3	6	13,3	22	48,9	3,756	45
appel à un organisme "fournisseur" de main-d'œuvre		13	28,9	6	13,3	4	8,9	3	6,7	19	42,2	3,200	45
travail à temps partiel		12	26,7	10	22,2	9	20,0	5	11,1	9	20,0	2,756	45
mise à pied temporaire		15	33,3	11	24,4	9	20,0	4	8,9	6	13,3	2,444	45
formation		22	48,9	7	15,6	9	20,0	2	4,4	5	11,1	2,133	45
promotion, mutation et / ou Transfert		22	48,9	10	22,2	5	11,1	3	6,7	5	11,1	2,089	45
licenciement définitif		14	31,1	25	55,6	4	8,9	1	2,2	1	2,2	1,889	45
temps supplémentaire		38	84,4	2	4,4	0	0,0	3	6,7	2	4,4	1,422	45
Rétrogradation		44	97,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,022	45
retraite anticipée		45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	45
Autre		0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100		1
7. Votre organisation fait-elle l'évaluation de l'efficacité de sa planification des ressources humaines en compilant les données suivantes ?													
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N
écart entre les besoins prévus et le nombre de personne qui été effectivement requis		24	53,3	5	11,1	7	15,6	6	13,3	3	17,6	2,089	45
écart entre: période où le personnel ont été prévus et moment réel où le personnel a été nécessaire		31	68,9	7	15,6	3	6,7	2	4,4	2	4,4	1,600	45
Autres		0	0,0	1	5,3	5	26,3	1	5,3	12	63,2	4,263	19
8. Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation à la planification des ressources humaines, et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?													
		Pas du tout important		Peu important		Modérément important		Très important		Extrêmement important		Moy.	N
importance actuelle		0	0,0	4	8,9	10	22,2	23	51,1	8	17,8	3,778	45
importance souhaitée		0	0,0	2	4,4	5	11,1	24	53,3	14	31,1	4,263	45
9. Quel est votre niveau de satisfaction personnel face à vos pratiques actuelles de PRH ?													
		Pas du tout satisfaisante		Peu importante		Modérément importante		Très importante		Extrêmement importante		Moy.	N
		0	0,0	2	4,4	13	28,9	29	64,4	1	2,2	3,664	45
10. Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu des problèmes de planification de vos ressources humaines ?													
Oui	1	26						57,6				1,422	45
Non	2	19						42,2					

Lorsqu'on approfondit davantage la PRH de ces producteurs agricoles, on constate que la détermination de besoins de formation et l'élaboration d'organigrammes fonctionnels constituent des démarches formelles que peu de PME tendent à prioriser. Par contre, l'établissement de prévisions de main-d'œuvre et l'affectation aux équipes de travail représentent des priorités saisonnières incontournables, et annuellement mises en pratique. Les politiques à ce sujet demeurent toutefois peu explicites, voire inexistantes, et bien que plusieurs producteurs estiment faire des prévisions de RH, les trois quart (73,3 %) n'ont pas de document formalisé à cet effet. Ces activités semblent alors s'intégrer à la démarche de planification globale de l'entrepreneur, qui demeure essentiellement intuitive, informelle et non verbalisée. Néanmoins, leur degré de formalisation s'accroît incontestablement avec la taille, en parallèle à l'ensemble des politiques et procédures organisationnelles, et dans le cadre d'un processus décisionnel qui se développe peu à peu en véritable planification stratégique formelle, chez les plus gros producteurs, et dans les domaines axés sur la vente directe ou l'exportation. Enfin, moins du quart des répondants [10] évaluent d'une façon ou de l'autre leur PRH, soit en compilant des statistiques de production ou de main-d'œuvre, ou informellement, selon les besoins.

Près de la moitié des répondants à notre enquête (42,2 %) admettent ne pas avoir de difficultés en matière de PRH. Cependant, le tiers des producteurs interrogés [15] se disent confrontés à des contraintes climatiques, réglementaires, commerciales (délais, marchés moins stables) et des besoins de main-d'œuvre imprévisibles (embauche en urgence). Comme pour d'autres pratiques de GRH, on signale aussi les fortes réticences des dirigeants face aux tâches de planification : gestion autocratique, peu d'intérêt, refus de formaliser [4]. Bien qu'elle demeure généralement très peu formalisée et sophistiquée, la PRH des producteurs agricoles apparaît davantage développée que dans la moyenne des PME. Certaines des entreprises étudiées [2] recourent même à un système informatisé de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre s'appuyant sur les données accumulées des années antérieures.

Tableau 6 : Analyse et description des emplois

1. Dans votre organisation, qui assume les taches d'analyse des emplois ?																											
		1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N										
		0%		1 à 24%		25 à 49%		50%		51 à 74%		75 à 99%		100 %													
le répondant	1	6	13,3	5	11,1	7	15,6	10	22,2	1	2,2	7	15,6	9	20	51,999	45										
un superviseur/ familial ou non	2	22	48,9	3	6,7	9	20,0	3	6,7	2	4,4	4	8,9	2	4,4	24,704	45										
un associé	3	32	71,1	2	4,4	5	11,1	3	6,7	2	4,4	1	2,2	0	0	11,370	45										
le conjoint	4	34	75,6	3	6,7	6	13,3	1	2,2	0	0	0	0	1	2,2	8,702	45										
Autre	5	40	88,9	3	6,7	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1	2,2	0	0	4,333	45										
2. Existe-t-il des descriptions de taches écrites dans votre organisation ?																											
				Aucune				Non écrite				Ecritte				Moy.	N										
				7				15,6				31						68,9				7				15,6	
3. Utilisez-vous les techniques suivantes pour l'élaboration de vos descriptions de taches?																											
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N														
		0		1		2		3		4																	
aucune technique formalisée (logique administrative)	1	0	0,0	1	2,2	2	5,0	0	0,0	37	92,5	4,825	40														
consultation des supérieurs hiérarchiques	2	32	80,0	0	0,0	1	2,5	2	5,0	5	12,5	1,700	40														
entrevue avec le titulaire du poste	3	36	90,0	1	2,5	2	5,0	0	0,0	1	2,5	1,225	40														
consultation des dossiers administratifs	4	36	90,0	2	5,0	0	0,0	1	2,5	1	2,5	1,225	40														
4. Parmi les éléments suivants, lesquels sont contenus dans vos descriptions de taches ?																											
				Oui				Non				Moy.	N.														
				6				85,7						1				14,3									
principaux objectifs et responsabilités				1				3				42,9				4				57,1							
description des conditions de travail				2				0				0,0				7				100,0							
description détaillée des taches				3				0				0,0				7				100,0							
5. Profil d'exigences																											
formation				1				1				14,3				6				85,7							
Connaissances				2				1				14,3				6				85,7							
capacités physiques et état de santé				3				1				14,3				6				85,7							
habiletés Montale et aptitudes				4				1				14,3				6				85,7							
intérêts et personnalité				5				1				14,3				6				85,7							
Expérience				6				0				0,0				7				100,0							
6. Quelles sont les tâches et responsabilités du personnel de votre organisation ?																											
				Pas de tout		Un peu		Modérément		Beaucoup		Totalement		Moy.	N												
				0		1		2		3		4															
gestion générale (décision, contrats, stratégie) familial et dirigeants				0		0,0		0		0,0		2		4,8		39		95,1									
gestion du personnel				0		0,0		1		2,4		1		2,4		4		9,8									
achats et inventaires				0		0,0		0		0,0		2		4,9		8		19,5									
ventes et marketing				1		2,4		0		0,0		2		4,9		5		12,2									
comptabilité, finance et fiscalité				5		1		2,4		2		4,9		1		2,4		5									
supervision du personnel				33		1		2,4		0		0,0		3		7,3		12									
Paie				9		6		14,6		2		4,9		3		7,3		2									
Secrétariat				61		3		7,3		12		29,3		1		2,4		7									

production: labours et semis	13	4	9,8	7	17,1	5	12,2	11	26,8	14	34,1	3,585	41	
Production : récolte	21	5	12,5	9	22,5	3	7,5	5	12,5	18	45,0	3,550	40	
informatique	57	4	9,8	8	19,5	7	17	6	14,6	5	12,2	3,537	41	
production: entretien des cultures	17	4	9,8	7	17,1	5	12,2	14	34,1	11	26,8	3,512	41	
transport et distribution	41	6	14,6	5	12,2	9	22	8	19,5	13	31,7	3,415	41	
Entretien : bâtiments et propriété	29	5	12,2	11	26,8	6	14,6	14	34,1	5	12,2	3,073	41	
mécanique/ technique	25	6	14,6	10	24,4	11	26,8	9	22,0	5	12,2	2,927	41	
mécanique/ technique	ouvriers spécialisés	27	10	33,3	1	3,3	1	3,3	8	26,7	10	33,3	3,233	30
Secrétariat		63	15	50,0	0	0,0	1	3,3	3	10,0	11	36,7	2,833	30
Production : récolte		23	12	41,1	3	10,3	2	6,7	2	6,9	10	34,5	2,828	29
transport et distribution		43	13	43,3	3	10,0	3	10,0	2	6,7	9	30,0	2,700	30
Production : labours et semis		15	16	53,3	0	0,0	0	0,0	9	30,0	5	16,7	2,567	30
Paie		11	17	56,7	0	0,0	1	3,3	4	13,3	8	26,7	2,533	30
Production : entretien des cultures		19	15	50,0	2	6,7	2	6,7	6	20,0	5	16,7	2,467	30
informatique		59	16	53,3	1	3,3	3	10,0	5	16,7	5	16,7	2,400	30
Entretien : bâtiments et propriété		31	16	53,3	3	10,0	3	10,0	6	20,0	2	6,7	2,167	30
comptabilité, finance et fiscalité		7	18	41,4	2	10,3	1	6,9	7	6,9	2	34,5	2,100	30
ventes et marketing		39	19	63,3	5	16,7	1	3,3	3	10,0	2	6,7	1,367	30
supervision du personnel		35	25	83,3	2	6,7	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1,300	30
achats et inventaires		47	24	80,0	3	10,0	3	10,0	0	0,0	0	0,0	1,167	30
gestion du personnel		51	26	86,7	3	10,0	1	3,3	0	0,0	0	0,0	1,033	30
7. Quel est le statut de travail des diverses catégories de personnel de votre organisation ?														
		Aucun		Quelques une		Moitié moitié		Plusieurs		Tous		Moy.	N	
Personnel familial et dirigeants	régulier	3	6,7	2	4,4	12	26,7	9	20,0	19	42,2	3,867	45	
	saisonnier	20	44,4	9	20,0	11	24,4	3	6,7	2	4,4	2,067	45	
	occasionnel	43	95,6	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,044	45	
Superviseurs	régulier	11	35,5	3	9,7	2	6,5	1	3,2	14	45,2	3,129	31	
	saisonnier	16	51,6	2	6,5	2	6,5	3	9,7	8	25,8	2,51	31	
	occasionnel	31	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	31	
Ouvriers spécialisés	saisonnier	10	28,6	2	5,7	3	8,6	3	8,6	17	48,6	3,429	35	
	régulier	20	57,1	3	6,6	3	8,6	2	5,7	7	20,0	2,229	35	
	occasionnel	35	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	35	
Préposés aux récoltes	saisonnier	1	2,2	1	2,2	10	22,2	24	53,3	9	20,0	3,867	45	
	régulier	18	40,0	20	44,4	6	13,3	1	2,2	0	0,0	1,778	45	
	occasionnel	30	66,7	9	20,0	5	11,1	0	0,0	1	2,2	1,511	45	
8. Quel est votre niveau de satisfaction personnel face à vos pratiques actuelles d'analyse et description des emplois ?														
		Pas du tout importante		Peu importante		Modérément importante		Très importante		Extrêmement importante		Moy.	N	
		0	0	4	8,9	15	33,3	25	55,6	1	2,2	3,911	45	

1.2. Analyse et description des emplois

Davantage répartie entre les répondants (52 %), leurs superviseurs (25 %), un associé (11 %) ou le conjoint (9 %), l'analyse et la description des emplois semblent encore moins répandues, faisant l'objet de procédures formelles dans seulement sept (7) entreprises. Cette délégation accrue fait d'ailleurs ressortir la faible structuration de cette pratique, largement appliquée sur le terrain, verbalement, par l'explication des tâches à effectuer. Cependant, la formalisation de l'analyse des emplois s'accroît très directement avec la taille organisationnelle : les huit [8] producteurs qui utilisent une ou plusieurs descriptions de tâches le font pour plus de la moitié des postes (moyenne de 85 %), mais celles-ci demeurent généralement assez sommaires, sauf dans quelques cas très particuliers [3] où elles semblent substantiellement plus élaborées, chez les producteurs œuvrant dans la vente au détail (jardineries, pépinières).

Néanmoins, tous les répondants ont pu sans peine préciser en détail la répartition des différentes tâches entre les diverses catégories de main-d'œuvre de leur entreprise. La famille et les cadres s'occupent en premier lieu de la gestion dans son ensemble, des ventes, de la supervision, des labours, semis et récoltes. Les superviseurs voient leurs tâches circonscrites à la supervision et à la production : récoltes, entretien des cultures, labours et semis. Les ouvriers spécialisés œuvrent plutôt aux opérations techniques, à la mécanique, en secrétariat, aux récoltes, en transport et distribution, aux labours et semis, à la paie, à l'entretien des cultures et en informatique. Quant aux autres employés, ils s'emploient aux activités de récolte, à l'entretien des cultures et, moins fréquemment, aux labours, aux semis et à l'entretien des bâtiments et de la propriété.

Dans les huit [8] entreprises où l'analyse des emplois s'avère plus sophistiquée, les techniques utilisées pour l'élaboration des descriptions de tâches se limitent toutefois aux méthodes les plus simples (consultation des supérieurs hiérarchiques, des dossiers administratifs ou d'experts). Ainsi, qu'il soit question de consultation de documents spécialisés, d'entrevue avec le titulaire du poste, d'utilisation de notes ou d'observation structurée, d'analyse des incidents critiques,

d'études de temps et mouvement, ou de questionnaires structurés, aucune technique formalisée n'a été relevée. Face aux exigences de polyvalence, de flexibilité et de variations climatiques, le contenu des descriptions et profils d'exigences demeure dans la plupart des cas au niveau du guide de base. Sans entrer trop précisément dans les détails opérationnels, qui dépendent de chaque domaine de production, ce contenu se limite aux principaux objectifs et responsabilités, à l'identification du poste hiérarchiquement supérieur et la description sommaire ou détaillée des tâches (formation, connaissances et expérience). Ainsi, on n'y précise guère les conditions de travail, les capacités physiques, les habiletés mentales ou les aptitudes requises des gestionnaires de projet.

En outre, la moitié des répondants [23] font état de l'indifférence et des réticences des producteurs horticoles face aux descriptions de tâches, à leur utilisation et à leur formalisation. Est-il nécessaire de le rappeler : les tâches sont habituellement expliquées (et répétées) sur le terrain, au gré du roulement du personnel assigné et des opérations à effectuer. L'élaboration et la révision de ces documents s'avèrent très exigeantes dans les entreprises étudiées, face au manque de ressources compétentes [34] et à l'absence de SRH [42]. Enfin, plus de la moitié des répondants (55,6 %) admettent avoir eu des problèmes de planification des activités causés par l'inexistence de descriptions de tâches, plusieurs difficultés causées par l'éparpillement et les chevauchements de responsabilités, et quelques difficultés pour des postes d'ouvriers spécialisés et de supervision, particulièrement en ce qui touchait la délégation et la prise de décisions.

Bref, l'analyse des emplois et la description des tâches s'effectuent bien plus souvent sur les lieux mêmes du travail, par l'explication des tâches, leur démonstration et l'apprentissage "par l'exemple" des opérations à effectuer.

1.3. Recrutement

Beaucoup plus centralisées autour du répondant (69 %), du conjoint (13 %) et d'un associé (9 %), les tâches de recrutement constituent pour la majorité des producteurs l'une des préoccupations les plus constantes et récurrentes. Étant donné

leurs activités saisonnières, le roulement de la main-d'œuvre se maintient d'année en année à des niveaux plutôt élevés.

Si l'on reprend par le début tout le processus de recrutement, on constate l'existence de plusieurs motifs d'attraction du personnel envers le milieu agricole. En premier lieu, les possibilités d'obtenir un revenu immédiat, la sécurité d'emploi d'une saison à l'autre et les emplois d'été pour étudiants. Dans la majorité des entreprises, ces raisons suscitent l'intérêt de la main-d'œuvre envers le travail agricole. En second lieu, on relève la diversité des tâches, le bon climat de travail et la possibilité de travail à l'extérieur, moins prépondérants toutefois dans certains domaines de production (légumes avec conservation, serres). Enfin, viennent les motifs économiques : pour se qualifier à l'assurance emploi ou en attendant un meilleur emploi.

Tableau 7 : Recrutement

1. Dans votre organisation, qui assume les taches de recrutement du personnel ?																	
		1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
		0%		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100 %			
le répondant	1	2	4,4	3	6,7	4	8,9	8	17,8	2	4,4	13	28,9	13	28,9	68,63	45
le conjoint	2	32	71,1	4	8,9	2	4,4	4	8,9	0	0,0	1	2,2	2	4,4	12,889	45
un associé	3	30	66,7	8	17,8	3	6,7	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9,260	45
un superviseur/ familial ou non	4	39	86,7	2	4,4	2	4,4	0	0,0	2	4,4	0	0,0	0	0,0	4,778	45
Autre	5	39	86,7	3	6,7	1	2,2	1	2,2	0	0,0	1	2,2	0	0,0	4,444	45
2. Selon vous, qu'est-ce qui attire votre personnel à travailler en agriculture ?																	
		Jamais			Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N			
possibilités d'obtenir un revenu immédiat	1	3	6,7	3	6,7	9	20,0	17	37,8	13	28,9	3,756	45				
sécurité d'emploi	2	1	2,2	5	11,1	13	28,9	17	37,8	9	20,0	3,622	45				
emploi d'été pour les étudiants	3	2	4,4	13	28,9	9	20,0	8	17,8	13	28,9	3,378	45				
diversité des taches	4	7	15,6	5	11,1	18	40,0	10	22,2	5	11,1	3,022	45				
travail à l'extérieur (milieu de vie, grand air, nature, écologie)	5	5	11,1	11	24,4	15	33,3	9	20,0	5	11,1	2,956	45				
pour se qualifier ensuite à l'assurance emploi	6	7	15,6	12	26,7	9	20,0	13	28,9	4	8,9	2,889	45				
en attendant un meilleur emploi	7	4	8,9	15	33,3	12	26,7	13	28,9	1	2,2	2,822	45				
conditions salariales intéressantes	8	10	22,2	14	31,1	15	33,3	6	13,3	0	0,0	2,378	45				
antécédents familiaux en milieu agricole	9	10	22,2	19	42,2	15	33,3	1	2,2	0	0,0	2,156	45				
bon climat de travail	10	10	28,6														
proximité	11	5	14,3														
faire beaucoup d'heures	12	4	11,4														
spécificités du domaine	13	3	8,6														
autonomie et possibilités de réalisation	14	2	5,7														
réputation et renommée de l'employeur	15	2	5,7														
conditions et méthodes de travail	16	1	2,9	5	55,6												
3. Lorsque vous recrutez du personnel, avez-vous recours aux sources de recrutement suivantes ?																	
		Jamais			Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N			
Sources internes :																	
candidatures spontanées		0	0,0	2	4,4	11	24,4	14	31,1	18	40,0	4,067	45				
liste de rappels		4	8,9	3	6,7	6	13,3	7	15,6	25	55,6	4,022	45				
recommandations ou contacts personnels		0	0,0	1	2,2	13	28,9	17	37,8	14	31,1	3,978	45				
membres de la famille		7	15,6	12	26,7	10	22,2	4	8,9	12	26,7	3,044	45				
affichage interne		38	84,4	5	11,1	2	4,4	0	0,0	0	0,0	1,200	45				
Sources externes :																	
services d'emploi agricole		16	35,6	15	33,3	4	8,9	1	2,2	9	20,0	2,378	45				
Différents centre de main-d'œuvre ex : ANEM.....		24	53,3	7	15,6	5	11,1	4	8,9	5	11,1	2,089	45				
journaux locaux ou régionaux		24	53,3	11	24,4	2	4,4	0	0,0	8	17,8	2,044	45				

Autres		0	0,0	2	33,3	2	33,3	1	16,7	1	16,7	3,167	6
4. Faites-vous l'évaluation de l'efficacité de ces sources de recrutement en compilant les statistiques suivantes ?													
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N
qualité des candidats selon les sources de recrutement		15	33,3	6	13,3	16	35,6	4	8,9	4	8,9	2,467	45
nombre de candidats par source de recrutement		42	93,3	0	0,0	2	4,4	0	0,0	1	2,2	1,178	45
coûts par candidat		43	95,6	1	2,2	0	0,0	1	2,2	0	0	1,089	45
Autres		44	97,8	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0	1,067	45
5. Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation au recrutement et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?													
		Pas du tout important		Peu important		Modérément important		Très important		Extrêmement important		Moy.	N
Importance actuelle		0	0,0	3	6,7	13	28,9	23	51,1	6	13,3	3,711	45
Importance souhaitée		0	0,0	1	2,2	9	2,0	27	60,0	8	17,8	3,933	45
6. Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu des problèmes de recrutement du personnel ?													
Oui		1		30				66,7					
Non		2		15				33,3					
7. Y a-t-il des raisons qui limitent l'embauche de personnel dans votre organisation ?													
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N
salaires exigés par la main-d'œuvre qualifiée		14	31,1	15	33,3	9	20,0	5	11,1	2	4,4	2,244	45
volume de travail insuffisant		17	37,8	13	28,9	9	20,0	4	8,9	2	4,4	2,133	45
limites financières de l'organisation		26	57,8	6	13,3	6	13,3	3	6,7	4	8,9	1,956	45
obligation de loger une partie de son personnel		35	77,8	5	11,1	4	8,9	1	2,2	0	0,0	1,356	45
8. A quoi attribuez-vous vos difficultés à trouver de la main-d'œuvre agricole ?													
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N
mesures d'assistance sociale généreuses (chômage, aide sociale, etc.)		6	13,3	10	22,2	3	6,5	21	46,7	5	11,1	3,2	45
nature du travail à effectuer (conditions difficiles, exigence physiques)		4	8,9	14	31,1	14	31,1	12	26,7	1	2,2	2,822	45
salaires trop bas		11	24,4	12	26,7	11	24,4	9	20,0	2	4,4	2,533	45
manque de disponibilité de la main-d'œuvre au moment opportun		20	44,4	11	24,4	6	13,3	6	13,3	2	4,4	2,089	45
manque de travailleurs qualifiés dans mon domaine		21	46,7	13	28,9	6	13,3	5	11,1	0	0,0	1,889	45
manque de travailleurs qualifiés dans la région (éloignement)		24	53,3	10	22,2	5	11,1	5	11,1	1	2,2	1,867	45
heures de travail trop longues		22	48,9	12	26,7	7	15,6	4	8,9	0	0,0	1,844	45

Comme dans la majorité des PME, les sources de recrutement du milieu agricole s'avèrent très peu formelles et paraissent majoritairement conservatrices et peu sophistiquées quant aux techniques et outils privilégiés. Elles semblent limitées à des sources internes de main-d'œuvre (sans démarches formelles sur le marché) : candidatures spontanées, listes de rappels, recommandations et contacts personnels des cadres et employés, membres de la famille étendue. Cependant, ces façons de procéder s'organisent, avec plus ou moins de succès selon les entreprises, à partir d'un réseau articulé autour du système de relations de l'entrepreneur, assurant ainsi une certaine homogénéité des membres de l'organisation.

En effet, les entreprises étudiées recourent à un éventail restreint de sources de recrutement et débutent par les sources les moins chères, les plus fréquemment utilisées étant les candidatures spontanées, les recommandations ou contacts personnels ainsi que les journaux locaux et nationaux. Dans cinq entreprises, on note en effet une large utilisation des recommandations et des contacts personnels, et le développement plus ou moins systématisé de réseaux informels, internes et externes, chaque chef de service étant chargé de tisser sa propre toile.

Il faut donc retenir qu'en matière de recrutement, les démarches directes (sources internes) des producteurs l'emportent largement sur tous les autres mécanismes organisés (sources externes), démontrant une fois de plus le fonctionnement centralisé et autonomiste de ces entreprises saisonnières.

L'évaluation de l'efficacité ou de la valeur relative des sources de recrutement s'effectue essentiellement par un constat qualitatif des candidats obtenus, selon les diverses sources utilisées au cours des années antérieures. La totalité des répondants ne connaissent pas leurs coûts de recrutement, la très grande majorité des entrepreneurs ignorant de toute manière comment en vérifier l'efficacité, exception faite de l'appréciation individuelle des performances lors de la période de probation. En réalité, chaque producteur organise son recrutement autour des deux ou trois sources qui lui paraissent les plus efficaces et fiables, négligeant parfois d'autres avenues qui auraient pu lui apporter de précieux résultats. En outre, les pratiques d'évaluation de l'efficacité de la GRH ne semblent pas davantage développées chez les quatre plus grandes entreprises agricoles étudiées. À ce sujet,

les responsables RH invoquent la multitude d'autres problèmes et aspects à améliorer avant de s'attarder à de tels exercices.

Par ailleurs, très peu de raisons majeures semblent limiter l'embauche de main-d'œuvre chez les producteurs interrogés. Exception faite des salaires exigés par le personnel qualifié [16], le volume de travail insuffisant [15] ou les limites financières de l'organisation [13], les autres variables proposées ne constituent pas des freins à l'embauche. Toutefois, les deux tiers des répondants se disent confrontés ou ont déjà eu des problèmes de recrutement, attribuables selon eux à plusieurs facteurs :

- Les mesures d'assistance sociale trop généreuses : chômage, aide sociale, etc. (3,20), qui n'incitent guère la main-d'œuvre en disponibilité à aller vers les milieux agricoles ;
- La nature du travail à effectuer : conditions difficiles, exigences physiques (2,82), qui rebutent plusieurs travailleurs "plus délicats" que d'autres ;
- Et les salaires trop bas (2,53), qui offrent peu d'incitation par rapport aux emplois manufacturiers ou industriels.

Systématiquement, les producteurs agricoles manquent d'expertise, de ressources et de temps pour mener des concours formels et structurés, même pour les postes techniques. Face à ces difficultés, les opinions divergent : 47 % des répondants déclarent aucun ou peu d'intérêt envers une forme ou l'autre de regroupement de producteurs visant à partager de la main-d'œuvre, tandis que 53 % se disent modérément à extrêmement intéressés (2,82). Certains, parmi les 'favorables', appliquent déjà de tels systèmes, mais plusieurs 'défavorables' s'y opposent pour diverses raisons, allant de leur liberté comme employeur à la concurrence entre producteurs ou le chevauchement des périodes de récolte.

1.4. Sélection du personnel

Assumée principalement par les répondants (65 %), la sélection du personnel demeure au stade primaire chez la majorité des producteurs agricoles, et est partagée à parts égales avec un associé (11 %), le conjoint (10 %) ou un superviseur (10 %). Très souvent basée sur l'intuition et le gros bon sens, sans aucune technique formalisée (4,84), cette sélection s'effectue aussi régulièrement à l'aide d'entrevues menées par un seul intervieweur (3,98) ou par l'entremise d'une période de probation (3,82). Cet essai s'étend généralement sur moins de cinq jours mais peut parfois durer plus longtemps, certaines entreprises allant jusqu'à plusieurs semaines ou même trois mois pour des postes plus spécialisés. De plus, cette sélection repose en partie, pour moins de la moitié des répondants seulement, sur l'identification d'un niveau minimal d'expérience (2,76), sur l'analyse des C.V. ou des formulaires de demande d'emploi (2,67) ou sur la vérification des références (2,27). On a donc recours à très peu de critères de sélection, et tous les autres outils et techniques demeurent fortement sous-utilisés: profils d'exigences, consultants externes, examens écrits, tests en tous genres.

Étant donné le faible niveau de qualification de la main-d'œuvre (et des dirigeants) en milieu agricole, ces observations n'apparaissent guère étonnantes. En fait, ces résultats s'ajoutent à ceux obtenus pour les pratiques de recrutement, l'ensemble demeurant peu développé, peu sophistiqué et peu formalisé. Notons que ce constat ne permet pas de généraliser à toutes les PME agricoles, mais comme les entreprises étudiées dans cette enquête constituent un échantillon "à GRH plus développée" que la moyenne.

Tableau 8 : Sélection du personnel

1. dans votre organisation, qui assume les taches de sélection du personnel ?																
	1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
	0%	1 à 24 %	25 à 49 %	50 %	51 à 74 %	75 à 99 %	100 %									
le répondant	1	2,2	4	8,9	7	15,6	7	15,6	3	6,7	12	26,7	11	24,2	64,822	45
un associé	31	68,9	6	13,3	2	4,4	3	6,7	1	2,2	2	4,4	0	0,0	11,089	45
le conjoint	32	71,1	5	11,1	4	8,9	2	4,4	1	2,2	0	0,0	1	2,2	9,778	45
un superviseur/ familial ou non	33	73,3	5	11,1	3	6,7	1	2,2	1	2,2	2	4,4	0	0,0	9,756	45
2. Lorsqu'il y a sélection de personnel dans votre organisation, est-ce que les techniques de sélection suivantes sont utilisées ?																
	Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N				
aucune technique formalisée (intuition, gros bon sens)	1	0	0,0	0	0,0	3	6,7	1	2,2	41	91,1	4,844	45			
entrevues par un seul interviewer	2	3	6,7	6	13,3	5	11,1	6	13,3	25	55,6	3,978	45			
identification du niveau minimal d'expérience	3	15	33,3	8	17,8	5	11,1	7	15,6	10	22,2	2,756	45			
analyse des curriculum vitae ou des formulaires de demande d'emploi	4	17	37,8	10	22,2	3	6,7	1	2,2	14	31,1	2,667	45			
profil de qualifications/ exigences écrit	5	35	77,8	2	4,4	4	8,9	1	2,2	3	6,7	1,556	45			
identification du niveau minimal de scolarité	6	33	73,3	6	13,3	2	4,4	2	4,4	2	4,4	1,533	45			
tests d'aptitudes, de personnalité ou d'intérêts	7	44	97,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,022	45			
3. quelle impression générale avez-vous des travailleurs agricoles ?																
	Très négative		Assez négative		Plutôt négative		Assez négative		Très positive		Moy.	N				
ouvriers spécialisés	1	0	0,0	2	6,3	0	0,0	15	46,9	15	46,9	4,344	32			
employés saisonniers :	réguliers		2	0	0,0	0	0,0	1	2,3	23	42,3	20	45,5	4,432	44	
	étudiants/jeunes		3	0	0,0	3	7,3	7	17,1	27	65,9	4	9,8	3,780	41	
employés occasionnels	4	2	6,5	3	9,7	15	48,4	10	32,3	1	3,2	3,161	31			
	questions posées (seulement)		5	4	12,2											
	notes minimales		6	3	9,1											
fiche de notation pour évaluer les candidats	7	33	76,7	3	7,0	3	7,0	1	2,3	3	7,0	1,558	43			
guide d'entrevue écrit contenant les principales questions	8	35	81,4	2	4,7	2	4,7	1	2,3	3	7,0	1,488	43			
4. Qui incombe la décision finale lors de la sélection d'un candidat ?																
	1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
	0%	1 à 24 %	25 à 49 %	50 %	51 à 74 %	75 à 99 %	100 %									
responsable de GRH (ou son représentant)	11	24,4	0	0,0	4	8,9	5	11,1	1	2,2	9	20,0	15	33,3	60,333	45
supérieur immédiat et responsable de GRH	37	82,2	1	2,2	0	0,0	1	2,2	1	2,2	1	2,2	4	8,9	13,556	45
autres	43	95,6	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,889	45
5. Lors de la sélection du personnel, quelle est l'importance relative accordée à chacun des critères de sélection suivants ?																
	Pas du tout important		Peu important		Modérément important		Très important		Extrêmement important		Moy.	N				
Disponibilité	1	0	0,0	0	0,0	3	6,8	18	40,9	23	52,3	4,455	44			
attitudes/ comportements	2	1	2,3	0	0,0	7	15,9	26	59,1	10	22,7	4,023	44			

Le recours aux entretiens, systématique dans les organisations de plus grande dimension, laisse entrevoir des différences intéressantes. La majorité des répondants (80 %) réalisent une entrevue avec les candidats : une seule entrevue. Très peu d'entreprises (4 %) recourent à une seconde entrevue, et moins fréquemment, surtout pour les ouvriers spécialisés ou le personnel administratif, particulièrement chez les plus gros producteurs. À l'opposé, près de 20% des répondants n'effectuent pas d'entrevue avant embauche, habituellement pour du personnel occasionnel ou saisonnier qui fera alors ses preuves sur le terrain, ou pour lequel on n'a strictement pas le temps de procéder à une sélection (en haute saison).

Lorsqu'il y a entrevue, les outils utilisés demeurent très informels et consistent principalement à poser des questions sans prendre de notes, à noter sur un bout de papier quelques commentaires, à prendre des notes plus ordonnées sur le C.V. ou le formulaire de demande d'emploi et, un peu moins fréquemment, à noter ses observations dans un cahier ou un calepin. Seulement quatre producteurs utilisent un document écrit contenant les principales questions et uniquement deux entreprises réalisent leurs entretiens à l'aide d'un guide établi et par une démarche davantage formalisée.

Il convient ici de signaler qu'en l'absence d'outils plus structurés comme des guides d'entrevue ou des fiches de notation, la prise de notes sur un support "stable" constitue une précaution minimale nettement recommandable.

Malgré cela, l'enquête révèle que les producteurs agricoles rencontrés appliquent tout de même une série de critères de sélection, rarement écrits mais dont l'importance ressort clairement dans les résultats suivants :

Les autres critères de sélection suivent de très près : transport et/ou logement nécessaires, compétences et expertise en qualité et conditionnement, en supervision ou en technique. On accorde peu d'importance à la formation des candidats, et on juge l'expérience globale de son personnel plutôt suffisante. D'autre part, la décision finale d'embauche incombe principalement au responsable des RH (60 %), au supérieur immédiat (25 %) ou aux deux ensembles (14 %). Par la suite, les deux tiers des répondants évaluent minimalement l'efficacité de leur sélection en

recueillant l'opinion de leurs associés et/ou superviseurs, généralement durant la période d'essai.

En fait, la majorité des répondants avoue avoir été confronté à des départs imprévus, des erreurs de sélection ou même des échecs pour des postes plus importants. Plusieurs facteurs contribuent à ces lacunes majeures dans leur GRH :

- La formation limitée des intervieweurs ;
- La difficile évaluation des habiletés de la main-d'œuvre autrement que sur le terrain ;
- De profondes difficultés de prédiction et de validation des procédures de sélection
- Des décisions uniquement fondées sur des rapports d'opinions ;
- Un processus fondamentalement limité par son coût et le temps requis ;

1.5. Accueil et intégration des nouveaux arrivés

Parmi les pratiques les moins centralisées, l'accueil et l'intégration du nouveau personnel relèvent du répondant (50 %) et d'un superviseur (29 %), d'un associé (11 %) ou du conjoint (8 %). Cette délégation permet d'entrevoir la faible formalisation de ce processus, qui se déroule davantage durant l'entrevue de sélection et sur le terrain. Cependant, les plus grandes organisations font ici nettement bandent à part, avec leurs manuels de l'employé, leurs procédures et livrets d'accueil.

Tout d'abord, les informations fournies à l'employé lors de l'accueil se résument généralement aux explications relatives aux rôles et tâches à effectuer (4,82) et aux renseignements de base sur les services disponibles (alimentaires, sanitaires, repos, transport) (4,56). Viennent ensuite les informations portant sur le salaire et quelques avantages sociaux (4,31) et, moins fréquemment, les procédures de contrôle de qualité (3,62), plus souvent expliquées sur le terrain lors de l'apprentissage des tâches.

Tableau 9 : Accueil et intégration

1. Dans votre organisation, qui s'occupe de l'accueil et de l'intégration du personnel ?																	
		1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
		0%		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100 %			
le répondant		4	8,9	6	13,3	7	15,6	11	24,4	6	13,3	6	13,3	5	11,1	50,091	45
un superviseur/ familial ou non		21	46,7	4	8,9	5	11,1	6	13,3	1	2,2	6	13,3	2	4,4	28,666	45
un associé		33	73,3	2	4,4	5	11,1	4	8,9	1	2,2	0	0,0	0	0,0	10,593	45
le conjoint		34	75,6	4	8,9	4	8,9	3	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7,759	45
2. Une fois la sélection terminée et le candidat choisi, avez-vous recours aux pratiques d'accueil suivantes pour intégrer les nouveaux employés à votre organisation?																	
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N				
Contenu des informations échangées :																	
explication des rôles et taches du nouvel employé		0	0,0	1	2,2	1	2,2	3	6,7	40	88,9	4,822	45				
information sur les services disponibles		0	0,0	2	4,4	3	6,7	8	17,8	32	71,1	4,556	45				
information sur les avantages sociaux		1	2,2	5	11,1	5	11,1	2	4,4	32	71,1	4,311	45				
information sur les procédures de contrôle de la qualité		5	11,1	7	15,6	5	11,1	11	24,4	17	37,8	3,622	45				
présentation de l'organisation (mission, structure, technologie, etc.)		11	24,4	10	22,2	4	8,9	5	11,1	15	33,3	3,067	45				
Outils utilisés :																	
rencontres formelles avec les collègues ou les supérieurs		2	4,4	2	4,4	11	24,4	7	15,6	23	51,1	4,044	45				
visite guidée de l'organisation		20	44,4	6	13,3	6	13,3	2	4,4	11	24,4	2,511	45				
documents écrits		38	84,4	0	0,0	1	2,2	4	4,4	4	8,9	1,533	45				
3. Les employés embauchés au cours de la dernière année sont-ils demeurés en poste durant toute la période prévue?																	
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N.				
Oui		1		17				37,6				1,622	45				
Non		2		28				62,2									
4. Quelles sont les raisons invoquées par les employés qui quittent votre organisation ?																	
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N				
nature du travail à effectuer (conditions difficiles, exigences physiques)		4	11,1	5	13,9	11	30,6	12	33,3	4	11,1	3,194	36				
retour aux études		10	27,8	9	25,0	6	16,7	6	16,7	5	13,9	2,639	36				
offre d'un autre employeur		7	19,4	11	30,6	10	27,8	7	19,4	1	2,8	2,556	36				
salaire insuffisant		12	33,3	9	25,0	12	33,3	2	5,6	1	2,8	2,194	36				
problèmes personnel et/ou familiaux		16	44,4	11	30,6	8	22,2	1	2,8	0	0,0	1,833	36				
5. Comme employeur quels sont les raisons pour lesquelles vous devez renvoyer un employé ?																	
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N				
rendement insuffisant		3	6,7	13	28,9	12	26,7	14	31,1	3	6,7	3,022	45				
Incompétence		7	15,6	19	42,2	10	22,2	6	13,3	3	6,7	2,533	45				
manque d'assiduité		9	20,0	15	33,3	10	22,2	10	22,2	1	2,2	2,533	45				
non-respect des consignes		9	20,0	23	51,1	7	15,6	5	11,1	1	2,2	2,244	45				
manque de travail/ fin de la saison		15	33,3	18	40,0	6	13,3	4	8,9	2	4,4	2,111	45				

En outre, la moitié seulement des répondants présentent au nouvel arrivant l'organisation dans son ensemble (3,07) ou accordent une visite du site (2,51), ce qui entraîne parfois des problèmes d'intégration et de rendement, tout spécialement dans les serres et les exploitations dispersées sur plusieurs terres ou sites.

Le premier contact du nouveau s'effectue par une rencontre formelle avec son supérieur et les autres travailleurs (4,04), bien que celle-ci se déroule souvent sur le terrain, avec une finalité essentiellement opérationnelle. Néanmoins, près de (50 %) des producteurs interrogés disent appliquer une certaine forme de parrainage auprès des nouveaux employés : soit par un ancien, soit par le superviseur, mais de manière informelle, sans suivi ni procédure de rétroaction bien définis.

Quant à l'utilisation de la période de probation à des fins d'accueil et d'intégration, il convient de rappeler que les producteurs agricoles s'en servent majoritairement comme outil de validation de leurs choix en sélection. Bien qu'informelle, cette période d'essai sur le terrain s'avère fortement déterminante de la poursuite du lien d'emploi. Les seules entreprises où cette probation joue un rôle d'intégration semblent être celles qui possèdent un manuel (guide) de l'employé, qui font de la vente au détail ou qui opèrent douze mois par an. Toutefois, ce ne sont pas uniquement les plus grandes organisations qui accordent davantage d'importance à ces pratiques d'accueil et d'intégration, quelques PE en font tout autant et ce, sans démarche formalisée.

Par ailleurs, les résultats de l'enquête révèlent que près des deux tiers des employés embauchés au cours de la dernière année ne sont pas demeurés en poste durant toute la période prévue. À la fois conséquence indirecte d'une intégration imparfaite et, pour certains, variable structurelle incontournable.

En réalité, comme dans beaucoup d'entreprises, et particulièrement en PME, les nouveaux venus sont lancés trop rapidement sur le terrain, sous les pressions des contraintes climatiques, des délais de cueillette et de livraison, et du manque de temps et de ressources attitrées. Très étonnamment, la moitié des répondants affirment n'avoir que peu de problèmes liés à l'accueil et l'intégration du personnel.

1.6. Rémunération : salaires et avantages sociaux

Pratiques des plus centralisées autour des propriétaires (répondants : 64 % ; associés : 22 % ; conjoint : 12 %), les questions de rémunération font habituellement l'objet de tabous impénétrables. Le milieu agricole semble faire exception à cette tendance des PME, assurément à cause des faibles niveaux de rémunération offerts au personnel, qualifié comme non qualifié, d'une certaine homogénéité entre les différents domaines de production et de la dépendance de la main-d'œuvre face à l'emploi saisonnier. Les catégories de salaires ayant déjà été étudiées en 2010 par l'ONS, la présente enquête a surtout tenté d'approfondir les mécanismes de rémunération et les éléments complémentaires : avantages sociaux, régimes d'incitation et d'intéressement.

Observons en premier lieu les bases de rémunération offertes aux diverses catégories de personnel, On constate la forte prépondérance du salariat horaire, qui concerne la majorité des employés: superviseurs (72 %), ouvriers spécialisés (79,4 %), autres travailleurs (76,6 %) mais seulement 24,3 % des familiaux et des cadres. Vient ensuite le salaire fixe versé chaque semaine: famille et cadres (40,6 %), superviseurs (14,5 %) ; ou chaque mois: respectivement 10,8 % / 3,7 % / 0,9 %. La rémunération uniquement au rendement ne s'applique qu'aux préposés aux récoltes (20,1 %) et aux enfants des dirigeants (0,9 %), presque essentiellement dans les petits fruits, la pomiculture et la viticulture, tandis que les régimes 'à forfait' ne touchent qu'une faible minorité de cueilleurs (1,6 %) et de familiaux (0,8 %). Enfin, près du quart du personnel familial (23,7 %) ne reçoit aucun salaire fixe, soulignant le caractère fortement concurrentiel et instable du milieu agricole ainsi que le partage de la propriété dans cette quinzaine d'entreprises.

Les facteurs de détermination et de révision des salaires se répartissent en deux groupes assez nets. Le premier souligne que le salaire minimum réglementaire sert le plus souvent (4,56) à établir la rémunération des travailleurs agricoles, suivi de près par la capacité de payer de l'entreprise (4,04) pour la révision des salaires. Le second groupe de facteurs indique un recours assez fréquent aux ententes individuelles avec chacun des employés (3,22), à des échelles d'expérience et d'ancienneté (généralement informelles) appliquées à peu près uniformément à tous

(3,20), à la considération des exigences particulières de certains postes (3,13) et aux études salariales informelles auprès des concurrents (3,00). Pour les dix-huit producteurs utilisant chaque année un ou plusieurs services d'organismes fournisseurs de main-d'œuvre, les ententes établies par ces regroupements fixent le salaire de ces travailleurs, à la suite d'un processus de consultation et/ou de décision auquel participent les employeurs agricoles.

Tableau 10 : Salaire et avantages sociaux

1 Dans votre organisation, qui s'occupe de rémunération (salaire et avantage sociaux)	*1*		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
	0 %		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100%			
le répondant	2	4,4	5	11,1		3	6,7	11	24,4	3	6,7	8	17,8	13	63,963	45
un associé	24	53,3	5	11,1		4	8,9	8	17,8	1	2,2	1	2,2	2	21,741	45
le conjoint	32	71,1	3	6,7		3	6,7	5	11,1	0	0,0	2	4,4	0	11,741	45
un superviseur /familial ou non	42	93,3	0	0,0		3	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	2,111	45
2. Quelle est actuellement la base de rémunération du personnel de votre organisation ?	*1*		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
	0 %		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100 %			
salaire fixe (hebdo) familial et dirigeants	16	36,4	4	9,1	5	11,4	3	6,8	5	11,4	1	2,3	10	22,7	40,584	44
à l'heure	22	51,2	1	2,3	7	16,3	5	11,6	6	14,0	1	2,3	1	2,3	24,309	43
non salarié (sans salaire fixe)	26	60,5	2	4,7	5	11,6	3	7,0	0	0,0	2	4,7	5	11,6	23,706	43
salaire fixe (annuel)	37	84,1	1	2,3	1	2,3	1	2,3	1	2,3	0	0,0	3	6,8	10,834	44
au rendement (uniquement)	43	97,7	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,909	44
à l'heure ouvriers spécialisés	6	17,6	0	0,0	0	0,0	1	2,9	0	0,0	4	11,8	23	67,6	79,415	34
salaire fixe (hebdo)	26	76,5	2	5,9	1	2,3	1	2,9	0	0,0	0	0,0	4	11,8	14,506	34
salaire fixe (annuel)	32	94,1	1	2,9	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,929	34
non salarié (sans salaire fixe)	34	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	34
au rendement (uniquement)	34	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	34
à l'heure préposés aux récoltes	4	9,3	4	9,3	1	2,3	0	0,0	4	9,3	3	7,0	27	62,8	76,586	43
au rendement (uniquement)	31	72,1	1	2,3	2	4,7	0	0,0	1	2,3	5	11,6	3	7,0	20,098	43
non salarié (sans salaire fixe)	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	45
salaire fixe (hebdo)	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	45
salaire fixe (annuel)	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	45
3. Quelle est la masse salariale totale versée en 2016 en dinars?																
entre 10.000 et 25.000	12	26,7													3,533	45
entre 25.000 et 50.000	12	26,7														
entre 50.000 et 70.000	9	20														
4. Quels sont les facteurs utilisés pour déterminer et réviser les salaires du personnel de votre organisation ?																
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N			
salaire minimum réglementaire	2	4,4	2	4,4	1	2,2	4	8,9	36	80	4,556	45				
capacité de payer de l'entreprise	4	8,9	2	4,4	6	13,3	9	20	24	53,3	4,044	45				
entente individuelle avec chacun des employés	8	17,8	8	17,8	8	17,8	8	17,8	13	28,9	3,222	45				
niveau d'exigence de l'emploi	9	20	3	6,7	12	26,7	15	33,3	6	13,3	3,133	45				
5. Quels sont les avantages sociaux offerts aux employés de votre organisation ?																
		pour aucun		quelques-unes		la moitié		plusieurs		pour tous		Moy.	N			
produit à prix réduit	14	31,1	5	11,1	2	4,4	0	0,0	24	53,3	3,333	45				

rafraichissements et/ou café		14	31,1	4	8,9	7	15,6	1	2,2	19	42,2	3,156	45
repas fournis		37	82,2	4	8,9	2	4,4	0	0,0	2	4,4	1,356	45
vêtements de travail		7	15,6	16	35,6	4	8,9	3	6,7	1	33,3	3,067	45
avances et prêts d'argent		19	42,2	21	46,7	2	4,4	2	4,4	1	2,2	1,778	45
utilisation d'un véhicule		13	28,9	31	68,9	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1,733	45
régimes d'assurance collective		35	77,8	1	2,2	4	8,9	2	4,4	3	6,7	1,600	45
congés de maladie		39	66,7	2	4,4	2	4,4	1	2,2	1	2,2	1,289	45
frais de scolarité		35	77,8	8	17,8	1	2,2	1	2,2	0	0,0	1,289	45
transport des travailleurs		37	82,2	7	15,6	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1,244	45
6 Est-ce que les régimes d'intéressement et d'incitation suivants sont utilisés pour le personnel ?													
		pour aucun		quelques-unes		la moitié		plusieurs		pour tous		Moy.	N
bonification individuelle au mérite		23	51,1	14	31,1	3	6,7	2	4,4	3	6,7	1,844	45
primes individuelles au rendement de fidélité		36	80,0	4	8,9	1	2,2	1	2,2	3	6,7	1,467	45
partage des profits		41	91,1	3	6,7	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1,156	45
Actionnariat		42	93,3	3	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,067	45
7. Votre organisation a-t-elle, pour ses employés, des politiques salariales touchant les points suivants ?													
		aucune		non écrite		écrit		convention collective		Moy.	N		
salaire plus élevé à des personnes-clés afin de les retenir		11	24,4	33	73,3	1	2,2	0	0,0	0,778	45		
confidentialité des salaires offerts		13	28,9	30	66,7	2	4,4	0	0,0	0,756	45		
montants forfaitaires (bonis)		19	42,2	22	48,9	4	8,9	0	0,0	0,667	45		
augmentation du salaire selon le rendement		28	62,2	16	35,6	1	2,2	0	0,0	0,400	45		
heures supplémentaires		37	82,2	6	13,3	2	4,4	0	0,0	0,222	45		
8. Quel est votre niveau de satisfaction personnelle face à vos pratiques actuelles de rémunération?													
		Pas du tout satisfaisantes		Peu satisfaisantes		Modérément satisfaisantes		Très satisfaisantes		Extrêmement satisfaisantes		Moy.	N
		0	0,0	1	2,2	16	35,6	27	60,0	1	2,2	3,622	45
9. Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu dans votre organisation des problèmes reliés aux questions de salaires et d'avantages sociaux?													
Oui	1	29	64,4									1,365	45
Non	2	16	35,6										

En matière d'avantages sociaux, les producteurs agricoles recourent trop peu à ce mode de rémunération étendue, en se limitant à quelques éléments opérationnels plutôt minimalistes. Ainsi, la possibilité pour l'employé d'obtenir des produits à prix réduits demeure l'avantage le plus souvent offert à tout le personnel (3,33), bien que quatorze producteurs ne le font pour aucun. En seconde position, les répondants disent offrir assez souvent (3,16) des rafraîchissements à leurs employés, exception faite de quatorze répondants. En poussant un peu l'analyse, on constate toutefois que onze producteurs ne fournissent que de l'eau, onze autres des rafraîchissements quotidiens (eau, café, etc.), cinq autres des rafraîchissements et/ou des repas en période de pointe, tandis que quatre entreprises fournissent à tous une ou plusieurs collations et rafraîchissements quotidiens ! En troisième position, on retrouve les vêtements de travail, davantage offerts à quelques employés plutôt qu'à la majorité (3,07), principalement les gants, imperméables, bottes ou autres salopettes et uniformes. Incidemment, sept employeurs ne fournissent aucun vêtement à leurs travailleurs (sans relation avec la propriété, le domaine d'activité ou le responsable RH). Quant aux autres avantages sociaux, traditionnels comme originaux, ils ne sont offerts qu'à une minorité d'employés, notamment les vacances et congés supplémentaires sans solde, les avances et prêts d'argent, l'utilisation d'un véhicule ou le logement à bas prix. Enfin, dix producteurs offrent gratuitement à tout leur personnel les produits de leur terroir, à condition (bien entendu) qu'ils n'en fassent pas eux-mêmes le commerce.

Ces régimes existent donc bel et bien en milieu agricole mais ils semblent insuffisamment connus et compris, plusieurs répondants ayant précisé qu'ils avaient abandonné l'une ou l'autre forme de régime pour une foule de raisons, allant de leur complexité aux problèmes d'équité générés par leur mise en pratique. Notons que ces remarques laissent clairement entrevoir un besoin d'information et de formation accrus, afin de corriger plusieurs préjugés tenaces ancrés chez les producteurs, et de rendre accessibles des formes de rémunération efficaces et susceptibles de fidéliser davantage la main-d'œuvre. Plus des deux tiers des répondants admettent d'ailleurs avoir eu des problèmes liés à la rémunération de leur personnel.

En matière de politiques salariales, les entreprises enquêtées s'avèrent modérément formalisées, comme l'ensemble des PME, exception faite d'une quinzaine qui n'ont aucune politique à ce sujet. En fait, 33 producteurs n'hésitent pas à offrir (informellement) un salaire supérieur à des personnes-clé afin de les retenir, et 30 préservent officiellement la confidentialité des salaires offerts. Par contre, plus de la moitié des entreprises s'appuient sur des règles formelles établissant la rémunération de base : 16 de façon non écrite, et 8 par une politique écrite ; ainsi que sur un système de montants forfaitaires. Seulement 17 répondants accordent des augmentations salariales selon le rendement : un seul par une politique écrite et seize de manière informelle. Enfin, huit entreprises acceptent de compenser les heures supplémentaires, généralement en équivalent-temps ou en vacances, mais dans aucun cas en temps et demi ou double.

Bref, bien que les entreprises agricoles ne soient aucunement syndiquées et agissent continuellement en mode saisonnier, l'éventail des régimes et programmes de rémunération correspond davantage à un système de type collectif répondant à des groupes de salariés homogènes et relativement hiérarchisés. L'étude effectuée a d'ailleurs clairement démontré l'existence de catégories et d'échelles salariales appliquées et respectées par la vaste majorité des producteurs de tous les domaines agricoles. La place laissée aux ententes individualisées demeure ainsi fort mince, exception faite, dans une minorité d'entreprises, des cadres, superviseurs et ouvriers spécialisés provenant de l'extérieur de la famille.

Enfin, plus des deux tiers des répondants (64,4 %) admettent avoir eu des problèmes liés à la rémunération de leur personnel au cours des dernières années. Toutefois, bien peu envisagent quoi que ce soit pour améliorer la situation : soit que leur capacité de payer ne le permette, que la concurrence des marchés soit trop serrée, ou qu'ils n'aient pas les ressources ni les compétences pour structurer et sophistication davantage leurs modes de rémunération. De toutes façons, plusieurs producteurs ne ressentent guère le besoin de modifier leurs pratiques, face à une main-d'œuvre peu qualifiée, saisonnière, instable et difficile à fidéliser par des incitatifs monétaires.

1.7. Évaluation du personnel

Répartie entre le répondant (51 %), un superviseur (29 %), un associé (9 %) et le conjoint (8 %), cette pratique essentielle de GRH se rapproche, sur cet élément de délégation, de l'analyse et description des emplois ainsi que de l'accueil et intégration du personnel. La raison s'avère fort simple : les trois pratiques servent en milieu agricole à expliquer au personnel le travail qu'il doit effectuer, à lui réexpliquer souvent ... et à le répéter encore, selon les dires de certains producteurs. Généralement limitée en PME à l'évaluation du rendement brut des travailleurs, cette pratique laisse apparaître un niveau supérieur de sophistication dans plusieurs des entreprises enquêtées, touchant tout à la fois les aspects quantitatifs, qualitatifs que comportementaux et ce, bien qu'il n'existe pas de processus formel chez plus de 57 % des répondants.

Tout d'abord, la vaste majorité des entreprises n'effectuent d'évaluation qu'au besoin (83,1 %), une toute petite minorité le faisant annuellement (2,6 %) ou chaque saison (1,4 %). Par contre, près de 13 % des firmes étudiées affirment réaliser l'évaluation du rendement de leur personnel (de récolte surtout) sur une base quotidienne, et parfois deux fois par jour.

En réalité, seulement sept (7) producteurs s'appuient sur un système plus ou moins sophistiqué d'évaluation de leur personnel, mais ce ne sont pas essentiellement de grandes entreprises, et c'est ce qui devrait retenir encore davantage notre attention. Dans la plupart de ces entreprises, les responsables RH recourent à des méthodes et des outils qui ont été révisés et adaptés au contexte de chaque organisation au cours des cinq dernières années, soit depuis l'arrivée en poste de la majorité des "véritables DRH" interrogés.

Néanmoins, 84,4 % (38) des firmes enquêtées n'utilisent aucune méthode formalisée : ils connaissent suffisamment tout leur monde ou recourent ponctuellement à l'analyse des résultats globaux de production pour évaluer certains déséquilibres de groupe. De façon générale, l'évaluation individuelle semble compliquée par le travail en équipes polyvalentes ou très mobiles, avec peu de supervision directe. Seulement sept (7) entreprises appliquent des quotas de

production et très peu (moins de cinq) utilisent des outils sophistiqués d'évaluation : classement, échelles de notation, direction par objectifs, liste de comportements ou incidents critiques. Néanmoins, l'évaluation ouverte non structurée paraît assez fréquente, sous forme de discussion plus ou moins formelle lorsqu'un problème de rendement survient.

Tableau 11 : Evaluation du rendement

1. Dans votre organisation, qui réalise l'évaluation du rendement du personnel ?		*1*		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
		0 %		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100%			
le répondant		1	2,2	11	24,4	8	17,8	9	2	2	4,4	4	8,9	10	22,2	51,215	45
un superviseur/ familial ou non		20	44,4	4	8,9	7	15,6	5	11,1	2	4,4	6	13,3	1	2,2	28,889	45
un associé		33	73,3	3	6,7	6	13,3	2	4,4	1	2,2	0	0,0	0	0,0	9,222	45
le conjoint		32	71,1	6	13,3	4	8,9	2	4,4	0	0,0	1	2,2	0	0,0	7,822	45
2. Existe-t-il dans votre organisation un processus d'évaluation du rendement visant à porter un jugement sur le travail accompli par les employés pour une période déterminée																1,578	45
Oui	1	19	42,2														
Non	2	26	57,8														
3. Quelle été la fréquence approximative des évaluations du rendement au cours des deux dernières années pour le personnel de votre organisation ?																	
		1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
		0 %		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100%			
au besoin		6	13,3	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	37	82,2	83,111	45
autres (quotidiennement)		39	86,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2	5	11,1	12,889	45
Annuellement		43	95,6	0	0,0	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	2,578	45
chaque saison		44	97,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1,422	45
mensuellement		45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	45
4. Lors de l'évaluation de vos employés, quelle est l'importance relative accordée à chacun des critères suivantes ?																	
		Pas du tout important		Peu important		Modérément important		Très important		Extrêmement important		Moy.	N				
- esprit de collaboration au travail		0	0,0	1	2,2	4	8,9	29	64,4	11	24,4	4,111	45				
- efforts fournis		0	0,0	1	2,2	3	6,7	34	75,6	7	15,6	4,044	45				
- qualité du travail		1	2,2	0	0,0	14	31,1	25	55,6	5	11,1	3,733	45				
- quotas de production		16	64,0	0	0,0	3	12,0	5	20,0	1	4,0	2,000	25				
5. A Quelles fins sont utilisés les résultats de l'évaluation du rendement des employés de votre organisation ?																	
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N				
détermination de la rémunération, attribution de bonis et autres récompenses monétaires	6	15	34,1	8	18,2	7	15,9	7	15,9	7	15,9	2,614	44				
application de mesures disciplinaires	5	11	25,0	20	45,5	7	15,9	4	9,1	2	4,5	2,227	44				
réaffectation, mobilité interne ou réorientation	3	24	54,5	8	18,2	8	18,2	4	9,1	0	0,0	1,818	44				
détermination des besoins de formation	2	24	54,5	9	20,5	10	22,2	1	2,3	0	0,0	1,727	44				
attribution des promotions	4	29	65,9	9	20,5	4	9,1	2	4,5	0	0,0	1,523	44				
6. Quel est votre niveau de satisfaction personnelle face à vos pratiques actuelles d'évaluation du rendement ?																	
		Pas du tout satisfaisante		Peu satisfaisante		Modérément satisfaisante		Très satisfaisante		Extrêmement satisfaisante		Moy.	N				
		4,4	2	4,4	18	40	22	48,9	1	2,2	2	3,400	45				

1.8. Évaluation du rendement

Comme pour la sélection, l'évaluation du personnel repose sur des critères assez précis, appliqués par la majorité des répondants. De loin le plus important (4,53), la qualité du travail effectué prend une solide première place, devant l'esprit de collaboration au travail (4,11) et les efforts fournis (4,04), deux critères basés uniquement sur les comportements des travailleurs. Cette dernière remarque illustre clairement le rôle majeur joué par l'évaluation du personnel chez ces producteurs agricoles. En dépassant la seule évaluation du rendement, le processus prend une direction beaucoup plus performante, malgré l'absence de procédures formelles. La troisième place est occupée par le critère "quantité de travail", sur lequel plusieurs répondants ont jugé utile de préciser qu'ils le plaçaient rarement en position de tête. En quatrième se retrouve un ensemble d'autres réponses, dont les plus fréquentes touchent la motivation, la discipline et les attitudes positives; l'autonomie et l'initiative; la constance, le dynamisme et le maintien du rythme, ainsi que la disponibilité, l'assiduité et la ponctualité. Les quotas de production n'occupent qu'une position modérée.

Ces mécanismes d'évaluation du personnel, même informels, poursuivent toutefois des objectifs plus ou moins bien définis, sauf pour les trois premières finalités déclarées par les répondants. Premièrement, l'évaluation sert à déterminer le rappel ou non de l'employé à la saison suivante (3,86), bien que huit employeurs aient répondu ici jamais ou rarement. Deuxièmement, l'exercice permet aussi de mieux communiquer avec les travailleurs pour les aider à régler leurs problèmes, à s'améliorer et à performer (2,96).. Troisièmement, comme on l'observe trop souvent en PME, l'évaluation joue un rôle direct dans la détermination de la rémunération, l'attribution de bonus et d'autres récompenses monétaires (2,61), ce qui devrait plutôt être sa cinquième ou sixième finalité. Les mesures disciplinaires viennent derrière (2,23), suivies de toutes les autres finalités "développement", comme la réaffectation, la mobilité interne ou la réorientation (1,82) ; la détermination des besoins de formation (1,73) ; et l'attribution de promotions (1,52).

Enfin, sauf pour deux entreprises, tout ce processus d'évaluation demeure non écrit ou inexistant, comme nous l'avions souligné au début. Il ne faut dès lors pas être étonné de constater que l'évaluation du personnel occupe la troisième position de tête (71,1 %) en ce qui a trait à l'acuité des problèmes vécus par les producteurs. Parmi les difficultés soulignées par les répondants, l'évaluation du travail réalisé par chaque individu apparaît généralement impossible car la plupart des tâches sont effectuées en équipe, par petits ou grands groupes, en alternance ou à la chaîne. Il n'est donc possible d'évaluer que globalement la qualité et la quantité de travail réellement effectués. Par contre, les efforts fournis et les comportements des travailleurs font l'objet d'une attention particulière, tant par les superviseurs que par les producteurs eux-mêmes, souvent présents sur les lieux de travail. Cependant, le manque de temps, l'urgence des récoltes, l'absence de ressources et d'expertise demeurent des contraintes difficilement comblées par la vaste majorité des producteurs agricoles. Par ailleurs, dans plus des trois quart des entreprises étudiées, la gestion disciplinaire ne s'appuie ni sur des mesures précises, ni sur l'évaluation. En outre, les dirigeants de ces entreprises ne croient ni en son objectif ni en son efficacité, prétendant qu'ils en font chaque jour, mais sans aucun suivi.

1.9. Entraînement à la tâche et formation

Pratique de GRH la plus décentralisée parmi les résultats de l'enquête, l'entraînement à la tâche et la formation n'est du ressort du répondant que dans 44 % des cas, et incombe presque aussi souvent au superviseur (31 %), à un associé (13 %) ou au conjoint (8 %). Il faut toutefois préciser que la véritable formation, chez les producteurs étudiés, ne s'adresse principalement qu'au personnel familial (90 %), aux associés et ouvriers spécialisés (60 %) et, dans une moindre mesure, aux superviseurs (49 %) et saisonniers réguliers (27 %). La masse des travailleurs ne reçoit que l'entraînement nécessaire aux tâches à accomplir, ces explications provenant surtout des propriétaires, superviseurs et associés. Les formations suivies concernent donc majoritairement les groupes énoncés précédemment.

Ainsi, hormis l'entraînement à la tâche dont bénéficie la totalité des

employés dans toutes les entreprises, les thèmes des activités de formation déjà suivies ont principalement trait aux mises à jour techniques et aux adaptations aux nouvelles technologies (90 %), à l'utilisation rationnelle des pesticides (83 %), aux sols et fertilisation (81 %), au secourisme en milieu de travail (76 %), à l'informatique (76 %), à l'irrigation et arrosage (71 %), à l'entretien des cultures (62 %), ainsi qu'au contrôle de qualité (classement, inspection) et au conditionnement (traitement, emballage), 60 %. Tous les autres thèmes de formation déjà suivie se classent sous les 50 %, incluant les divers cours d'administration, de techniques de production ; les activités liées à la GRH n'ayant été suivies que par 40% des répondants.

La majorité des répondants poursuivaient d'abord des objectifs d'apprentissage (86 %), mais la moitié des entreprises recourent aussi à la formation après avoir identifié des problèmes de performance ainsi que leurs causes probables. Parmi les 34 firmes où il y a déjà eu formation, le nombre total de jours/personne se répartit ainsi (tableaux 12), pour les deux dernières années combinées : 1 à 24 jours (10) ; 25 à 49 jours (8) ; 50 à 74 jours (8); 75 à 99 jours (2); 100 à 124 jours (2) et plus de 125 jours, quatre entreprises. La médiane est de 31 jours, la moyenne ne signifiant évidemment rien ici, avec un écart-type de 140 jours. Par contre, peu de personnel a bénéficié de ces formations (moyenne: 7,9 %); En fait, chez près de 93% des répondants, moins de 25 % du personnel a été formé au cours des dernières années (moyenne : 12 %). Par contre, trois entreprises ont formé respectivement 65 % de leur main-d'œuvre : trois entreprises parmi les plus grandes mais surtout, dont la GRH est formellement assumée par un dirigeant attitré, non familial, et diplômé universitaire.

Tableau 12 : Entraînement à la tâche de formation

1. Dans votre organisation, qui s'occupe de l'entraînement à la tâche et/ou de la formation du personnel ?																Moy.	N						
		1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*									
		0 %		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100%									
le répondant	1	1	2,2	6	13,3	17	37,8	12	26,7	2	4,4	2	4,4	5	11,1	44,111	45						
un superviseur/ familial ou non	4	18	40,0	3	6,7	6	13,3	6	17,8	5	11,1	4	8,9	1	2,2	30,907	45						
un associé	3	29	64,4	2	4,4	8	17,8	5	11,1	1	2,2	0	0,0	0	0,0	13,444	45						
le conjoint	2	34	75,6	3	6,7	5	11,1	3	6,7	0	0	0	0,0	0	0,0	7,630	45						
2 Est-ce que le personnel de votre organisation a reçu ou reçoit des formations autres qu'informelles ?																							
				OUI						NON													
Personnel				1			38			90,5			4			9,5			1,095	42			
Associés				2			15			60,0			10			40,0			1,400	25			
Ouvriers spécialisés				3			21			60,0			14			40,0			1,400	35			
Superviseurs				4			16			48,5			17			51,5			1,515	33			
Employés saisonniers				Réguliers			5			12			27,3			32			72,7			1,727	44
				Main d'œuvre étrangère			6			1			5,3			18			94,7			1,947	19
				Etudiants / jeunes			7			2			4,8			40			95,2			1,952	42
3. Quelles sont les formations qui ont été suivies par le personnel de votre organisation au cours des deux dernières années ?																							
a) Contenu :				OUI						NON						Moy	N						
entraînement à la tâche des nouveaux employés				42						100						0		0		1,000	42		
mise à jour technique ou adaptation à une nouvelle technologie				38						90,5						4		9,5		1,095	42		
utilisation rationnelle des pesticides				35						83,3						7		16,7		1,167	42		
Fertilisation et arrosage				34						81						8		19		1,19	42		
secourisme en milieu de travail				32						76,2						10		23,8		1,238	42		
Informatique				32						76,2						10		23,8		1,238	42		
entretien des cultures				26						61,9						16		38,1		1,000	42		
contrôle de la qualité (classification, inspection) / conditionnement (emballage)				25						59,5						17		40,5		1,405	42		
administration comptable, finance et fiscale				22						52,4						20		47,6		1,476	42		
ventes et marketing				21						50						21		50		1,500	42		
environnement, gouvernement, lois et réglementations				21						50						21		50		1,500	42		
labours et semis				20						47,6						22		52,4		1,524	42		
utilisation d'équipements et de machinerie				19						45,2						23		54,8		1,548	42		
supervision et gestion du personnel				18						42,9						24		57,1		1,571	42		
Récolte				17						41,5						24		58,5		1,585	41		
entretien mécanique et technique				16						38,1						26		61,9		1,619	42		
achats et inventaires				8						19						34		81		1,81	42		
Secrétariat				7						16,7						35		83,3		1,833	42		
b) Forme																							
colloques, congrès, séminaires				36						85,7						6		14,3		1,143	42		

c) Horaire																	
en-dehors des heures de travail et non rémunéré par l'employeur			27	65,9	14	34,1	1,341	41									
durant les heures de travail			26	61,9	16	38,1	1,381	42									
en-dehors des heures de travail et rémunéré par l'employeur			16	39	25	61	1,610	41									
d) Agents																	
votre organisation elle-même			41	97,6	1	2,4	1,024	42									
organismes gouvernementaux ex : (ONTA)			33	78,6	0	0	1,214	42									
établissements (publics ou privés) d'enseignement			29	69	13	31	1,310	42									
fournisseurs d'équipement			25	59,5	17	40,5	1,405	42									
4. Quel a été le montant total des dépenses de formation de votre organisation au cours des deux dernières années ?																	
			1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*				
			1 à 1000 DA		1001 à 3000 DA		3001 à 5000 DA		5001 à 7000 DA		7001 à 20000 DA		20001 DA +				
	1	9	28	6	19	5	16	2	6,3	4	13	3	9,4	7693,33	32		
5. Lorsqu'il y a formation dans votre organisation, est-ce que les techniques suivantes sont utilisées pour faire l'analyse des besoins de formation ?																	
			Oui					Non									
Identification des objectifs d'apprentissage	2	36			86			6		14			1,143	42			
Identification des problèmes de performances et de leurs causes	1	21			50			21		50			1,500	42			
6. Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation à l'entraînement et la formation, et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?																	
			Pas du tout important		Peu important		Modérément important		Très important		Extrêmement important						
importance actuelle	1	0	0,0	4	8,9	20	44,4	16	35,6	5	11,1	3,489	45				
importance souhaitée	2	0	0,0	1	2,2	10	22,2	28	62,2	6	13,3	3,867	45				

Toutes ces activités de formation ne sont cependant pas très encadrées, bien qu'une majorité de répondants prennent ensuite soin d'évaluer l'efficacité des formations, sans toutefois de procédure établie. Ainsi, plus de 70 % des répondants déclarent recueillir l'opinion (à court terme) des participants après l'activité de formation (3,40), et 60 % en évaluent informellement le transfert, en jugeant de l'utilisation au travail des comportements, connaissances et habiletés acquises au cours de la formation (2,84). La moitié des personnes interrogées prétend aussi évaluer les effets d'efficacité générés par ces formations (2,55). La formation n'étant apparue organisée que dans une quinzaine d'entreprises, il apparaît plus sûr de pondérer les détails de ce genre. En réalité, seuls six producteurs ont prévu au budget des montants dédiés à la formation, et ce ne sont pas nécessairement ceux qui y investissent davantage. Conséquemment, la vaste majorité des répondants (80%) n'ont aucune politique écrite, avec quelques procédures non écrites pour l'éligibilité à la formation.

Par ailleurs, les entreprises enquêtées jugent la formation globale de leur personnel de modérément à très suffisante (3,16), mais révèlent majoritairement avoir eu des problèmes liés à l'entraînement à la tâche et la formation (62 %). À partir de ce constat, 41 répondants (91 %) ont fait état des besoins de formation actuels ou envisagés pour leur personnel, parmi les thèmes suivants (par ordre décroissant d'importance, sur 5) :

• **Dans un premier bloc :**

- Contrôle de qualité (classement, inspection) et conditionnement (traitement, emballage) : 3,49
- Mise à jour technique et adaptations aux nouvelles technologies (3,42) ; - informatique (3,42) ; - secourisme en milieu de travail (3,32) ;

• **Dans un second bloc :**

- utilisation rationnelle des pesticides (3,15) ; - irrigation et arrosage (3,05) ;
- supervision et gestion du personnel (3,10) ;
- aspects humains : communication, travail en équipe, etc. (3,02) ;

• **Dans un troisième bloc :**

- sols et fertilisation (2,95) ; - entretien des cultures (2,76) ;
- techniques de planification et contrôle / gestion de la productivité (2,93) ; - ventes et marketing (2,88) ; - environnement, lois et réglementations (2,81) ;

• **Dans un quatrième bloc :**

- entretien mécanique et technique (2,63) ; - méthodes de récolte (2,60) ;
- gestion générale : décisions, contrats, stratégie (2,59) ; - administration comptable, financière et fiscale (2,56) ; - utilisation d'équipements et de machinerie (2,51).

Il convient ici de souligner l'importance de la formation : peu de producteurs agricoles effectuent une formation planifiée et étendue ; les sommes investies ne s'avèrent guère astronomiques ; les bénéficiaires de ces formations demeurent les membres de la famille, les ouvriers spécialisés et le personnel administratif, sans plus. Enfin, les besoins de formation exprimés touchent des thèmes précis qu'il faudra approfondir et vérifier sur une plus grande échelle, avant de se lancer dans des programmes tous coûteux et particulièrement peu efficaces en contexte de PME agricoles, ou d'autres domaines.

Tableau 13 : Gestion de carrière

1. Se fait-il formellement, pour les employés de votre organisation, de la gestion de carrière, une évaluation de leur potentiel et de leurs intérêts afin d'orienter leur carrière selon les possibilités offertes par l'organisation ?															Moy.	N	
Oui	1	20										44,4		1,556	45		
Non	2	25										55,6					
2. Dans votre organisation, qui s'occupe la gestion des carrières du personnel ?																	
		1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
		0 %		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100%			
le répondant	1	0	0,0	5	17,9	6	21,4	7	25,0	2	7,1	1	3,6	7	25	55,065	28
un associé	2	13	46,4	0	0,0	8	28,6	5	17,9	0	0,0	2	7,1	0	0	23,583	28
un superviseur/ familial ou non	3	20	71,4	2	7,1	6	21,4	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	8,155	28
autre	4	21	75,0	3	10,7	4	14,3	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	7,036	28
le conjoint	5	22	78,6	3	10,7	2	7,1	1	3,6	0	0,0	0	0	0	0	6,161	28
3. A quelles fins (objectifs) est utilisée de carrière pour le personnel de l'organisation ?																	
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N				
relève de gestion	1	6	23,1	1	3,8	3	11,5	0	0,0	16	61,5	3,731	26				
pour conserver les meilleurs employés	2	6	23,1	2	7,7	10	38,5	3	11,5	5	19,2	2,962	26				
répartition des compétences	3	8	30,8	1	3,8	7	26,9	5	19,2	5	19,2	2,923	26				
planification des R.H	4	14	53,8	3	11,5	5	19,2	3	11,5	1	3,8	2,000	26				
4. Est-ce que les méthodes suivantes sont utilisées pour faire la gestion de carrière du personnel ?																	
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N				
aucune technique formalisée (logique administrative, gros bon sens)	1	1	3,8	0	0,0	1	3,8	1	3,8	23	88,5	4,731	26				
évaluation du rendement	2	18	69,2	1	3,8	3	11,5	2	11,5	2	7,7	1,808	26				
évaluation du potentiel	3	18	69,2	1	3,8	5	19,2	1	3,8	1	3,8	1,692	26				
5. Votre organisation a-t-elle des politiques en matière de gestion de carrière pour ses employés ?																	
		Aucune		Non écrite		Ecrite		Convention collective		Moy.	N						
aucune technique formalisée (logique administrative, gros bon sens)		20	76,9	6	23,1	0	0,0	0	0,0	0,231	26						
6. Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation à la gestion de carrière et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?																	
		Pas du tout important		Peu important		Modérément important		Très important		Extrêmement important		Moy.	N				
importance actuelle	1	4	9,1	12	27,3	10	22,7	15	34,1	3	6,8	3,023	44				
importance souhaitée	2	2	4,5	6	13,6	10	22,7	16	36,4	10	22,7	3,591	44				
7. Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu des problèmes reliés à la gestion de carrière du personnel de votre organisation ?																	
Oui	1	25										55,6		1,444	45		
Non	2	20										44,4					

1.10. Gestion de carrière

Pratique de GRH peu répandue en PME, à cause de leur taille, de leur structure organisationnelle aplatie et de leur spécialisation, la gestion de carrière s'avère assez comparable chez les producteurs agricoles enquêtés. C'est d'ailleurs une des rares sections à avoir été sautée dès la première question, qui demandait :

"Se fait-il formellement, pour les employés de votre organisation la gestion de carrière, une évaluation de leur potentiel et de leurs intérêts afin d'orienter leur carrière selon les possibilités offertes par l'organisation ?"

À cette question, 56 % des répondants ont répondu par la négative, ce qui entraîne un N d'environ 26 à 28 pour les questions suivantes. Plutôt centralisée entre les mains du répondant (55 %) et d'un associé (24 %), avec quelques points à un superviseur (8 %) ou au conjoint (6 %), la gestion de carrière se concrétise surtout autour du processus de relève de gestion (3,73).

En second plan, cette pratique s'applique au personnel, avec comme objectif de conserver les meilleurs employés (2,96) et d'effectuer une répartition optimale des compétences (2,92). Le support au développement individuel et la planification des RH se retrouvent en dernier (2,00).

Très nettement, les producteurs agricoles étudiés n'ont recours à aucune technique formalisée pour la gestion de carrière de leur personnel (4,73) : ils s'appuient essentiellement sur leur gros bon sens pour conserver et faire progresser leurs meilleures ressources, dans la mesure des opportunités réduites offertes dans leurs organisations. Seulement sept [7] producteurs ont recours à d'autres méthodes pour la gestion de carrière de leurs employés : évaluation du personnel, services d'aide au transfert de propriété et à la relève, évaluation du potentiel ... Ces derniers sont aussi les seuls de l'échantillon à avoir des procédures informelles non écrites pour régir ces mécanismes. Enfin, il convient de signaler que 56 % des répondants ont admis avoir des problèmes en ce domaine. Il apparaît donc utile de prévoir certaines interventions adaptées auprès des producteurs agricoles, particulièrement en matière de relève, unique élément émergeant de la présente enquête.

1.11. Communication, motivation et mobilisation du personnel

Cet ensemble de pratiques de GRH le plus décentralisé, le bloc communication, motivation et mobilisation des RH relève directement du répondant dans 48 % des cas, ou d'un superviseur (24 %), appuyés par un associé (12 %) ou le conjoint (10 %). Principalement caractérisées par des échanges directs et très peu formalisés, ces pratiques s'inscrivent parmi les moins développées et sophistiquées que l'enquête ait observées. Cependant, ce constat factuel ne signifie en rien qu'il y ait absence de dialogue ou de véritable communication chez les producteurs agricoles étudiés.

Tableau 14 : Communication, motivation et participation

1. dans votre organisation qui assume les tâches de communication, de motivation et de participation ?																	
		1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
		0 %		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100%			
Le répondant	1	0	0,0	7	15,6	14	31,1	10	22,2	4	8,9	5	11,1	5	11,1	47,961	45
Un superviseur / familial ou non	4	20	44,4	5	11,1	8	17,8	6	13,3	3	6,7	3	6,7	0	0,0	24,184	45
Un associé	3	26	57,8	9	20,0	7	15,6	2	4,4	0	0,0	1	2,2	0	0,0	12,174	45
Le conjoint	2	31	68,9	5	11,1	4	8,9	4	4,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	10,074	45
2. les types d'information suivants sont-ils fournis au personnel ? Par quels moyens la direction de votre organisation le fait-elle ?																	
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N				
Exigences de la clientèle (interne / externe)	Réunions générales avec tous	29	64,6	1	2,2	1	2,2	5	11,1	9	20	2,200	45				
Tâches et attentes de la direction		28	62,2	2	4,4	4	8,9	6	13,3	5	11,1	2,067	45				
Politiques du personnel et conditions de travail		30	66,7	3	6,7	4	8,9	1	2,2	7	15,6	1,933	45				
Mission et objectifs de l'entreprise		32	71,1	2	4,4	3	6,7	1	2,2	7	15,6	1,867	45				
Objectif de l'unité de votre travail		29	64,4	6	13,3	2	4,4	4	8,9	4	8,9	1,844	45				
Positionnement concurrentiel de l'entreprise		34	75,6	2	4,4	2	4,4	2	4,4	5	11,1	1,711	45				
Changements technologiques		33	73,3	4	8,9	3	6,7	3	6,7	2	4,4	1,600	45				
Résultats financiers et productivité		35	71,8	2	4,4	3	6,7	3	6,7	2	4,4	1,556	45				
Nouvelles des employés, changements d'affectation, promotions		37	82,2	5	11,1	2	4,4	0	0,0	5	2,2	1,289	45				
politiques du personnel et conditions de travail,	tableaux d'affichage	37	82,2	0	0,0	3	6,7	4	8,9	1	2,2	1,489	45				
objectif de l'unité de votre travail		39	88,7	0	0,0	1	2,2	2	4,4	3	6,7	1,444	45				
nouvelles des employés, changements d'affectation, promotions		39	86,7	2	4,4	1	2,2	3	6,7	0	0,0	1,289	45				
3. Pour les mêmes types d'information, quels moyens directionnels la direction utilise-t-elle pour informer son personnel ?																	
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		Moy.	N				
Objectif de l'unité de votre travail	réunions d'équipe	10	22,2	0	0,0	3	6,7	11	24,2	21	46,7	3,733	45				
Exigences de la clientèle (interne / externe)		11	24,4	0	0,0	6	13,3	10	22,2	18	40,0	3,533	45				
objectif de l'unité de votre travail	rencontres individuelles	6	13,3	5	11	5	11,1	13	28,9	16	35,6	3,622	45				
exigences de la clientèle (interne / externe)		8	17,8	2	4,4	8	17,8	10	22,2	17	37,8	3,578	45				
politiques du personnel et conditions de travail		8	17,8	8	17,8	9	20,0	16	35,6	4	8,9	3,000	45				
changements technologiques		17	37,8	11	24,4	7	15,6	15	33,3	3	6,7	2,289	45				
changements organisationnels		19	42,2	12	26,7	3	6,7	7	15,6	4	8,9	2,222	45				
mission et objectifs de l'entreprise		24	53,3	5	11,1	6	13,3	9	20,0	1	2,2	2,067	45				
résultats financiers et productivité		25	55,6	9	20,0	8	17,6	3	6,7	0	0,0	1,756	45				
nouvelles des employés, changements d'affectation, promotions		34	75,6	5	11,1	2	4,4	2	4,4	2	4,4	1,511	45				

Les modes d'échange favorisés par les producteurs agricoles rencontrés dans cette enquête peuvent être répartis en moyens unidirectionnels (information descendante ou ascendante) (communication à deux voies ou plus) Très peu développés, les modes unidirectionnels se limitent à quelques réunions générales organisées dans une minorité d'entreprises (une quinzaine tout au plus). Au cours de ces assemblées, les producteurs font état des exigences de la clientèle interne et externe (produits, qualité, etc.), rappellent les tâches et attentes de la direction ainsi que les politiques du personnel et les conditions de travail. L'utilisation du tableau d'affichage ne s'observe que dans 6 à 8 entreprises, et on y trouve surtout des détails relatifs aux politiques du personnel et conditions de travail, ainsi qu'aux objectifs de chaque unité de travail. Quant aux systèmes de suggestions (boîtes ou autres), une seule entreprise y recourt, quelques-unes ayant déjà tenté l'expérience et, dans la plupart des cas, ce fut un échec. Toutes les autres rubriques d'information occupent peu d'espace dans ces trois modes d'information, et sont davantage traitées lors des rencontres bidirectionnelles.

En fait, les producteurs semblent recourir bien davantage aux moyens bidirectionnels comme les réunions d'équipe ou les rencontres individuelles avec le supérieur immédiat, moins d'une dizaine de producteurs ignorant toutefois ces moyens de communication. D'une part, les réunions d'équipe servent à aborder les objectifs de l'unité de travail (3,73), les exigences de la clientèle (3,53), les tâches et attentes de la direction (3,01). Dans un second temps, on y discute des politiques du personnel et conditions de travail (2,47), des changements technologiques (2,27) ou organisationnels (2,18), de la mission et des objectifs de l'entreprise (2,13) ainsi que de son positionnement concurrentiel (1,98). Aussi, 44 % des répondants affirment tenir une réunion plus ou moins formelle, sur une base ponctuelle, afin de résoudre des problèmes particuliers. D'autre part, les rencontres individuelles employeur-employé poursuivent les mêmes finalités, avec des scores légèrement supérieurs, soulignant la prépondérance des contacts personnels par rapport aux échanges de groupe.

En réalité, la dynamique de communication chez les producteurs agricoles repose bien davantage sur des relations entre individus ou petits groupes que sur

une structure "patronale-ouvrière" de type industriel. On le constate aisément : le milieu agricole, malgré son importante main-d'œuvre, demeure un contexte personnalisé, centré autour d'un propriétaire-dirigeant, secondé par un noyau restreint de collaborateurs qui partagent sa vision et ses valeurs.

L'absence de mode de représentation des travailleurs (syndicat ou autre) ne donne pas nécessairement lieu à des excès patronaux, mais laisse bien évidemment au producteur tous les pleins pouvoirs dévolus par ses droits de gérance, qu'il applique sur une base quotidienne selon son bon jugement. En milieu agricole comme dans les autres secteurs, il y aura toujours de bons et de mauvais patrons. La réalité rapportée par la présente enquête se situerait plutôt du bon côté, avec quelques exemples moins glorieux. Au premier abord, l'enquête soulève peu d'observations négatives, mais il faut rappeler que seuls les propriétaires ou responsables des RH ont été rencontrés dans la présente enquête. Pour un diagnostic optimal de la situation, il aurait fallu aussi récolter les perceptions des superviseurs et chefs d'équipe, du personnel régulier, des saisonniers et occasionnels, mais nos objectifs de recherche étaient posés différemment.

Comme nous l'avons souligné dès le début de cette partie, les moyens de communication favorisés par les producteurs agricoles relèvent surtout de la communication informelle avec les employés sur le terrain, durant les pauses ou aux repas (4,47). En outre, 60 % des répondants organisent, au moins une fois par année, une activité sociale organisée (repas, fête, plein-air ou sport). Quatorze entreprises le font deux ou trois fois par an, six en organisent quatre à six par an, et sept producteurs partagent avec leur personnel, plusieurs fois par an, fêtes et autres activités sociales. Il reste toutefois dix-huit entreprises où ce genre d'événement n'arrive que rarement, ou jamais ... D'autre part, les deux tiers des répondants utilisent régulièrement divers outils de télécommunication au travail : téléphone , Treize producteurs n'ont recours qu'à un seul outil, sept à deux outils, quatre à trois, et quatre autres entreprises font usage de tous ces moyens.

Du côté participation et mobilisation, déjà souligné précédemment, on rapporte surtout le recours fréquent à la rotation des tâches, chez 82 % des répondants. Dans moins du tiers des entreprises étudiées, on applique aussi un

quelconque degré d'enrichissement des tâches (31 %) ou on favorise une quasi-structure de fonctionnement en groupes semi autonomes (27 %). Trois producteurs seulement utilisent une forme de direction par objectifs ou de groupes de résolution de problèmes, mais ces techniques ne sont guère répandues dans un contexte agricole où les travailleurs ne font généralement que leur travail de terrain.

1.12. Santé et sécurité au travail

Sans nul doute la pratique de GRH la moins documentée de cette enquête, la santé - sécurité au travail (SST) devra malheureusement le rester encore quelque temps. Les responsabilités de SST incombent en partie au répondant (54 %), à un superviseur (20 %), un associé (14 %) ou au conjoint (7 %), décentralisation à peu près moyenne par rapport aux autres pratiques enquêtées.

En fait, peu de répondants ont fourni d'information précise à ce sujet puisqu'ils (100 %) n'ont aucune activité ni structure de SST organisée: aucun comité de santé-sécurité, même chez les employeurs de plus de 150 travailleurs, aucune politique écrite en SST (sauf une entreprise pour les procédures de premiers soins). Cependant, la majorité des entreprises réfèrent à des mécanismes et procédures informels (non écrits) en matière de premiers soins, d'équipements de protection et d'entreposage des matières dangereuses. Seulement douze producteurs appliquent officiellement un retrait préventif pour les travailleuses enceintes, et six ont déjà été confrontés au droit de refus d'un employé.

Les entreprises agricoles de plus grande taille auraient intérêt à se conformer davantage aux règles minimales de la loi, ne serait-ce que par mesure de prévention au sein de l'organisation, afin d'éviter le plus possible des accidents qui pourraient justement toucher les membres du noyau dur de l'entreprise, ceux sur qui les producteurs s'appuient pour maintenir leur compétitivité.

Tableau 15 : Santé et sécurité au travail (SST)

1. Votre organisation a-t-elle des politiques en SST touchant les points suivants ?																	
		Aucune		Non écrite		Ecritte		Convention collective		Moy.	N						
Fonctionnement du comité SST	1	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	45						
Premiers secours	2	3	6,7	41	91,1	1	2,2	0	0,0	0,956	45						
Equipements de protection	3	7	15,6	38	84,4	0	0,0	0	0,0	0,844	45						
Entreposage des matières dangereuses	4	6	17,8	37	82,2	0	0,0	0	0,0	0,822	45						
2. Dans votre organisation, qui assume les tâches de santé et de sécurité au travail ?																	
		1		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		Moy.	N
		0 %		1 à 24 %		25 à 49 %		50 %		51 à 74 %		75 à 99 %		100 %			
Le répondant	1	6	16,2	2	5,4	7	18,9	8	21,6	1	2,7	1	2,7	12	32,4	53,964	37
Un superviseur/ familial ou non	2	22	59,5	1	2,7	5	13,5	5	13,5	2	5,4	0	0	2	5,4	19,901	37
Un associé	3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	13,559	37
Le conjoint	4	31	83,8	0	0,0	3	8,1	2	5,4	0	0	1	2,7	0	0	7,523	37
3. Est-ce que les activités suivantes ont eu lieu au cours des deux dernières années ?																	
session d'information sur équipements de protection																	
session d'information sur enquête et déclaration d'accidents							995=45										
session d'information sur programme d'entretien préventif																	
session d'information sur utilisation et transport de matières dangereuses																	
4. Les fonctions suivantes sont-elles exercées par ce comité de sst ?																	
programmes de formation et d'information																	
choix des moyens de protection							995=45										
participation à l'identification des dangers																	
5. Les informations suivantes sont-elles disponibles pour votre personnel ?																	
composition du comité de santé et sécurité																	
inventaires des équipements utilisés et produits dangereux utilisés																	
liste des dangers en fonction des postes de travail							995=45										
taux de cotisation à la csst																	
6. Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation à la sst et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?																	
		Pas du tout important		Peu important		Modérément important		Très important		Extrêmement important		Moy.	N				
importance actuelle	1	1	2,2	5	11,1	10	22,2	26	57,8	3	6,7	3,556	45				
importance souhaitée	2	0	0,0	1	2,2	7	15,6	29	64,4	8	17,8	3,978	45				
7. Quel est votre niveau de satisfaction personnelle face à vos pratiques actuelles de SST ?																	
		Pas du tout satisfaisante		Peu satisfaisante		Modérément satisfaisante		Très satisfaisante		Extrêmement satisfaisante		Moy.	N				
		1	2,2	2	4,4	15	33,3	24	53,3	3	6,7	3,578	45				
8. Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu dans votre organisation des problèmes reliés à la santé et la sécurité au travail ?																	
Oui	1				25						55,6	1,444	45				
Non	2				20						44,4						

Néanmoins, l'enquête révèle que seulement 56 % des répondants ont déjà eu des problèmes liés à la SST, et peu d'entre eux ont déclaré des accidents majeurs ou des indemnités prolongées. Il reste toutefois beaucoup d'inconnu en ce domaine, et toutes les données pertinentes n'ont fort probablement pas été recueillies.

2. Synthèse des principaux résultats de l'étude empirique

Dans les entreprises enquêtées, les tâches de GRH sont, pour la plupart, assumées principalement par l'un des propriétaires, un superviseur, un associé, le conjoint ou d'autres membres de l'organisation. Les superviseurs participent particulièrement aux processus d'analyse des emplois, à l'accueil et l'intégration, à l'évaluation du personnel, à la formation et la mobilisation de la main-d'œuvre.

• Planification des ressources humaines :

Cette PRH concerne surtout les embauches et départs pour la saison et l'affectation à court terme aux équipes de travail, l'embauche se faisant surtout entre les mois de mai et août, et plus tôt au printemps pour certaines productions (serricoles, pépinières). Plus des trois quarts des répondants effectuent un inventaire plus ou moins formel de leur main-d'œuvre et de leurs qualifications, tandis que les deux tiers se basent sur le taux de roulement du personnel pour mieux établir leurs prévisions de main-d'œuvre. Cependant, cette planification repose principalement sur le jugement des gestionnaires responsables et la programmation des productions, en se concrétisant surtout par du recrutement direct et par le recours à des organismes fournisseurs de main-d'œuvre.

• Analyse et description des emplois :

Seulement huit producteurs utilisent une ou plusieurs descriptions de tâches, pour plus de la moitié des postes (moyenne de 85 %), et celles-ci demeurent généralement assez sommaires, sauf dans quelques cas très particuliers. Néanmoins, tous les répondants ont pu sans peine préciser en détail la répartition des différentes tâches entre les diverses catégories de main-d'œuvre de leur entreprise. L'analyse des emplois et la description des tâches s'effectuent bien plus souvent sur les lieux mêmes du travail, par l'explication des tâches, leur démonstration et l'apprentissage "par l'exemple" des opérations à effectuer.

- **Recrutement :**

Comme dans la majorité des PME, les sources de recrutement du milieu agricole se limitent à des sources internes de main-d'œuvre (i.e. sans démarches formelles sur le marché) : candidatures spontanées et banques de candidats, listes de rappels, recommandations et contacts personnels des cadres et employés, membres de la famille. Les sources externes de recrutement, nettement moins utilisées (par moins du tiers des répondants), tournent autour des services de main-d'œuvre et des journaux locaux ou régionaux. Les démarches directes (sources internes) des producteurs l'emportent ainsi largement sur tous les autres mécanismes organisés (sources externes), démontrant une fois de plus le fonctionnement centralisé et autonomiste de ces entreprises saisonnières. En réalité, chaque producteur organise son recrutement autour des deux ou trois sources qui lui paraissent les plus efficaces et fiables, négligeant parfois d'autres avenues qui auraient pu lui apporter de précieux résultats. Par ailleurs, très peu de raisons majeures semblent limiter l'embauche de main-d'œuvre chez les producteurs interrogés. Toutefois, les deux tiers des répondants se disent confrontés ou ont déjà eu des problèmes de recrutement, attribuables selon eux à plusieurs facteurs.

- **Sélection du personnel :**

Très souvent basée sur l'intuition et le gros bon sens, sans aucune technique formalisée, la sélection s'effectue aussi régulièrement à l'aide d'entrevues menées par un seul intervieweur ou par l'entremise d'une période de probation. Cet essai s'étend généralement sur moins de cinq jours mais peut parfois durer plus longtemps. Cette sélection repose en partie, pour moins de la moitié des répondants seulement, sur l'identification d'un niveau minimal d'expérience, sur l'analyse des C.V. ou des formulaires de demande d'emploi ou sur la vérification des références. Tous les autres outils *et* techniques de sélection demeurent sous-utilisés. La majorité des répondants réalisent une seule entrevue avec les candidats, mais habituellement aucune pour le personnel occasionnel ou saisonnier, qui fera plutôt ses preuves sur le terrain, ou pour lequel on n'a strictement pas le temps de procéder à une sélection (en haute saison). Il convient ici de signaler qu'en l'absence d'outils plus structurés comme des guides d'entrevue ou des fiches de notation, la prise de notes sur un support "stable" constitue une précaution nettement recommandable. Malgré cela, l'enquête révèle que les producteurs appliquent tout de même

une série de critères de sélection, rarement écrits mais dont l'importance ressort clairement en trois groupes. Enfin, les trois quarts ont déclaré avoir déjà eu des problèmes reliés à la sélection de leur personnel.

- **Accueil et intégration des nouveaux arrivés :**

Davantage déléguées, ces pratiques laissent entrevoir la faible formalisation de ce processus, qui se déroule davantage durant l'entrevue de sélection et sur le terrain. Cependant, les plus grandes organisations font ici nettement bande à part, avec leurs manuels de l'employé, leurs procédures et livrets d'accueil. Le premier contact du nouveau s'effectue par une rencontre formelle avec son supérieur et les autres travailleurs, bien que celle-ci se déroule souvent sur le terrain, avec une finalité essentiellement opérationnelle. Néanmoins, près de la moitié des producteurs interrogés disent appliquer une forme de parrainage auprès des nouveaux employés : soit par un ancien, soit par le superviseur, mais de manière informelle, sans suivi ni procédure de rétroaction bien définis.

Par ailleurs, les résultats de l'enquête révèlent que près des deux tiers des employés embauchés au cours de la dernière année ne sont pas demeurés en poste durant toute la période prévue. À la fois conséquence indirecte d'une intégration imparfaite et, pour certains, variable structurelle incontournable, le roulement de main-d'œuvre se maintient chez une majorité de producteurs à des niveaux élevés. Toutefois, l'étude révèle peu de liens directs avec des lacunes d'accueil ou d'intégration des nouveaux arrivés, ce qui renforce l'hypothèse d'un roulement à tendance structurelle, imposé en partie par l'emploi saisonnier et parfois encouragé par certains producteurs comme instrument de revitalisation de leur main-d'œuvre. La moitié des répondants affirment d'ailleurs n'avoir que peu de problèmes liés à l'accueil et l'intégration du personnel. Cependant, lorsqu'on constate la proportion de travailleurs occasionnels ou non déclarés chez plusieurs producteurs, il paraît plutôt intéressant de croiser ces tendances pour y voir éventuellement quelques relations.

- **Rémunération : salaires et avantages sociaux :**

On constate tout d'abord la prépondérance du salariat horaire, qui concerne la majorité des employés : superviseurs, ouvriers spécialisés, autres travailleurs mais seulement le quart des familiaux et des cadres. La rémunération uniquement au rendement

ne s'applique qu'aux préposés aux récoltes et aux enfants des dirigeants, tandis que les régimes 'à forfait' ne touchent qu'une faible minorité de cueilleurs et de familiaux. Près du quart du personnel familial ne reçoit aucun salaire fixe, soulignant le caractère fortement concurrentiel et instable du milieu agricole, et peut-être aussi la nature 'limitée' de la propriété de certaines entreprises. Les facteurs de détermination et de révision des salaires se répartissent en deux groupes assez nets, le premier soulignant que le salaire minimum réglementaire sert le plus souvent à établir la rémunération des travailleurs agricoles, suivi de près par la capacité de payer de l'entreprise pour la révision des salaires.

En matière d'avantages sociaux, les producteurs agricoles recourent trop peu à ce mode de rémunération étendue, en se limitant à quelques éléments opérationnels plutôt minimalistes. La possibilité pour l'employé d'obtenir des produits à prix réduits demeure l'avantage le plus souvent offert à tout le personnel, bien que quatorze producteurs ne le font pour aucun. En seconde position, les répondants disent offrir assez souvent des rafraîchissements à leurs employés. En troisième, on retrouve les vêtements de travail, davantage offerts à quelques employés qu'à la majorité. Les autres avantages sociaux, traditionnels comme originaux, ne sont offerts qu'à une minorité d'employés.

Quant aux régimes d'incitation et d'intéressement mis en place par ces producteurs agricoles, parmi les sept modes suggérés, seuls les bonis et primes individuels semblent appliqués par moins de la moitié des répondants. En fait, il n'y a que le boni individuel au mérite qui soit un peu répandu. Les primes individuelles au rendement et les bonis individuels de fidélité ne sont rapportés que dans quelques entreprises. Néanmoins, quatre organisations appliquent un système de partage des profits, et l'une des plus grandes firmes enquêtées l'offre à tout son personnel. Enfin, trois producteurs partagent l'actionnariat et un seul les gains de productivité. Ces régimes existent donc bel et bien en milieu agricole mais ils semblent insuffisamment connus et compris, plusieurs répondants ayant précisé qu'ils avaient abandonné l'une ou l'autre forme de régime pour une foule de raisons. Notons que ces remarques laissent clairement entrevoir un besoin d'information et de formation accrues. D'ailleurs, plus des deux tiers des répondants admettent avoir eu des problèmes liés à la rémunération de leur personnel.

- **Évaluation du personnel :**

Généralement limitée en PME à l'évaluation du rendement brut des travailleurs, cette pratique laisse apparaître un niveau supérieur de sophistication dans plusieurs entreprises, touchant à la fois les aspects quantitatifs, qualitatifs que comportementaux et ce, bien qu'il n'existe pas de processus formel chez plus de la moitié des répondants. La vaste majorité des entreprises n'effectuent d'évaluation qu'au besoin, une toute petite minorité le faisant annuellement ou chaque saison. Par contre, certains producteurs affirment réaliser l'évaluation du rendement de leur personnel (de récolte surtout) sur une base quotidienne, et parfois deux fois par jour ! En réalité, seulement sept producteurs s'appuient sur un système plus ou moins sophistiqué d'évaluation de leur personnel, mais ce ne sont pas essentiellement de grandes entreprises. Ainsi, la majorité des firmes n'utilisent aucune méthode formalisée : ils connaissent suffisamment tout leur monde ou recourent ponctuellement à l'analyse des résultats globaux de production pour évaluer certains déséquilibres de groupe. De façon générale, l'évaluation individuelle semble compliquée par le travail en équipes polyvalentes ou très mobiles, avec peu de supervision directe. Comme pour la sélection, l'évaluation du personnel repose sur des critères assez précis, appliqués par la majorité des répondants.

De cette pratique, on observe une diversité substantielle d'approches-maison et de modèles sophistiqués. En dépassant la seule évaluation du rendement, le processus prend une direction beaucoup plus performante, malgré l'absence de procédures formelles, soulignant le rôle majeur joué par l'évaluation chez ces producteurs agricoles. Ces mécanismes, même informels, poursuivent toutefois des objectifs plus ou moins bien définis, sauf pour les trois premières finalités déclarées par les répondants. Malgré cela, l'évaluation du personnel occupe la troisième position de tête en ce qui a trait à l'acuité des problèmes vécus par les producteurs. Cette pratique de GRH requiert beaucoup de développement mais, comme nous en discuterons plus loin, les producteurs ne paraissent pas du tout intéressés à en savoir davantage.

- **Entraînement à la tâche et formation :**

La masse des travailleurs ne reçoit que l'entraînement nécessaire aux tâches à accomplir, ces explications provenant surtout des propriétaires, superviseurs et associés. Les formations suivies concernent majoritairement le personnel familial, les associés et

ouvriers spécialisés et, dans une moindre mesure, les superviseurs. Hormis l'entraînement à la tâche dont bénéficie la totalité des employés dans toutes les entreprises, les thèmes des activités de formation déjà suivies ont principalement trait aux mises à jour techniques et aux adaptations aux nouvelles technologies, à l'utilisation rationnelle des pesticides et aux arrosages, aux sols et fertilisation, au secourisme en milieu de travail, à l'informatique, à l'irrigation, à l'entretien des cultures, ainsi qu'au contrôle de qualité (classement, inspection) et au conditionnement (traitement, emballage). Ces activités de formation ont pris toutes les formes : sessions d'information ou conférences ; colloques, congrès et séminaires ; simulations pratiques ; cours en salle ou ateliers. La majorité des répondants poursuivaient d'abord des objectifs d'apprentissage, mais la moitié des entreprises recourent aussi à la formation après avoir identifié des problèmes de performance ainsi que leurs causes probables. Par contre, peu de personnel a bénéficié de ces formations : chez plus de 85% des répondants, moins de 20% du personnel a été formé au cours des dernières années.

Toutes ces activités de formation ne sont cependant pas très encadrées, bien qu'une majorité de répondants prennent ensuite soin d'évaluer l'efficacité des formations, sans toutefois de procédure établie. Par ailleurs, les entreprises enquêtées jugent la formation globale de leur personnel modérément à très suffisante, mais révèlent majoritairement avoir eu des problèmes liés à l'entraînement à la tâche et la formation. À partir de ce constat, les répondants ont fait état des besoins de formation actuels ou envisagés pour leur personnel, regroupés en trois blocs thématiques. Bref, peu de producteurs agricoles effectuent une formation planifiée et étendue ; les sommes investies sont limitées ; les bénéficiaires de ces formations peu nombreux. Enfin, les besoins de formation exprimés touchent des thèmes précis qu'il faudra approfondir et vérifier sur une plus grande échelle, avant de se lancer dans des programmes coûteux et particulièrement peu efficaces en contexte de PME, qu'elles soient agricoles ou d'autres domaines.

- **Gestion de carrière :**

C'est une des rares sections à avoir été "sautée" par plus de la moitié des répondants dès la première question. Très nettement, les producteurs horticoles étudiés n'ont recours à aucune technique formalisée pour la gestion de carrière de leur personnel : ils s'appuient essentiellement sur leur gros bon sens pour conserver et faire progresser leurs meilleures

ressources, dans la mesure des opportunités réduites offertes dans leurs organisations. Il convient aussi de signaler que plus de la moitié des répondants ont admis avoir des problèmes en ce domaine. Il apparaît donc utile de prévoir certaines interventions adaptées auprès des producteurs agricoles, particulièrement en matière de relèvement, unique élément émergeant de la présente enquête.

- **Communication, motivation et mobilisation du personnel :**

Principalement caractérisées par des échanges directs, très peu formalisées, ces pratiques s'inscrivent parmi les moins développées et sophistiquées que l'on ait observé. Cependant, ce constat factuel ne signifie pas qu'il y ait absence de dialogue ou de véritable communication chez les producteurs agricoles. Il souligne plutôt le caractère opérationnel des échanges, axés bien davantage sur la réalisation quotidienne du travail que sur des objectifs de "troisième niveau" : de mobilisation et de participation active de la main-d'œuvre. En clair : le personnel est là pour faire le travail, et les producteurs pour qu'il soit fait le mieux possible, le plus rapidement possible. Les modes d'échange, répartis en moyens unidirectionnels (information descendante ou ascendante) et bidirectionnels (communication), révèlent que les modes unidirectionnels se limitent à quelques réunions générales organisées par une minorité. Les producteurs recourent bien davantage aux moyens bidirectionnels, réunions d'équipe ou rencontres individuelles avec le supérieur immédiat, moins d'une dizaine ignorant ces moyens de communication. Ces réunions d'équipe servent principalement à aborder les objectifs de l'unité de travail, les exigences de la clientèle, les tâches et attentes de la direction.

En réalité, leur dynamique de communication repose bien davantage sur les relations entre individus ou petits groupes que sur une structure "patronale-ouvrière" de type industriel : discussions informelles avec les employés, sur le terrain, durant les pauses ou aux repas. On constate aisément : le milieu agricole, malgré son importante main-d'œuvre, demeure un contexte personnalisé, centré autour d'un propriétaire-dirigeant, secondé par un noyau restreint de collaborateurs qui partagent sa vision et ses valeurs. Du côté participation et mobilisation, on rapporte surtout le recours fréquent à la rotation des tâches, chez presque tous les répondants. Enfin, la vaste majorité a déclaré avoir ou avoir déjà eu des problèmes liés à l'organisation du travail, à la communication, à la motivation ou la participation de leur personnel. Y aurait-il là matière à intervention ? Tout à fait. Sans aucune hésitation.

• Santé et sécurité au travail :

Peu de répondants ont fourni d'information précise à ce sujet puisqu'ils (100 %) n'ont aucune activité ni structure de SST organisée : aucun comité de santé-sécurité, même chez les employeurs de plus de 150 travailleurs, aucune politique écrite en SST (sauf une entreprise pour les procédures de premiers soins). La majorité des entreprises réfèrent à des mécanismes et procédures informels (non écrits) en matière de premiers soins, d'équipements de protection et d'entreposage des matières dangereuses. Néanmoins, l'enquête révèle que seulement 56 % des répondants ont déjà eu des problèmes liés à la SST (aux derniers rangs en termes d'acuité), et peu d'entre eux ont déclaré des accidents majeurs ou des indemnités prolongées. Il reste toutefois beaucoup d'inconnu en ce domaine, et toutes les données pertinentes n'ont probablement pas été recueillies. Enfin, malgré ce constat peu engageant, il semble qu'un nombre croissant de producteurs horticoles portent un intérêt grandissant envers les aspects financiers (coûts et surprimes) de la SST. L'instauration de mutuelles de prévention, en plus de corriger plusieurs déséquilibres, pourrait bien à moyen terme contribuer à l'amélioration des pratiques de SST sur le terrain agricole.

3. Analyse des perceptions d'importance, de satisfaction et d'intérêt

Les résultats de la présente étude permettent d'établir un parallèle avec les tendances globales des pratiques de GRH en PME, résumées au cadre conceptuel, en plus de proposer une esquisse des solutions mises de l'avant par ces PME. À notre connaissance, il s'agit d'une première contribution dans la documentation consacrée à la GRH en milieu agricole. L'enquête rejoint aussi les observations globales des rapports produits au début des années 2000 pour l'industrie algérienne de l'agriculture.

Notre recherche corrobore aussi plusieurs conclusions des analyses de Garand et d'Amboise (1999) sur les difficultés et besoins prioritaires des PME en GRH. En outre, elle permet de faire émerger de nouvelles pistes à prioriser, en fonction des difficultés observées en RH et des besoins propres aux PME de production agricoles, contrairement aux objectifs de structuration et de formalisation traditionnellement formulés par les rapports de consultation. Il convient donc ici d'apporter un éclairage plus approfondi à ces tendances lourdes.

L'interprétation d'une telle gamme de résultats ne s'avère évidemment pas des plus simples. En premier lieu, il apparaît utile de rappeler les nombreuses contraintes imposées aux entreprises de production agricole par leur domaine d'activité et leur caractère saisonnier. La nature diversifiée, cyclique et imprévisible du secteur (imprévus climatiques, délais, fluctuations des marchés, concurrence internationale), ainsi que la persistance de l'insécurité des RH face aux fins de saisons compliquent singulièrement les pratiques de planification des RH, d'analyse des emplois, de recrutement et d'intégration du personnel. Liées à une concurrence accrue sur la qualité et les prix, cette contrainte affecte aussi les processus de sélection, de rémunération et d'évaluation du personnel. En effet, les productions agricoles deviennent plus complexes et requièrent de plus en plus d'habiletés et de compétences accrues dans des domaines plus proches de la gestion d'entreprise, des ventes et des relations humaines que de l'agriculture appliquée.

Pour mieux comprendre la GRH de ces producteurs agricoles, sans tomber dans le piège de la stricte description de l'ensemble des outils, techniques et pratiques prises une à une, il convient de favoriser une approche analytique plus globale. C'est pourquoi nous avons choisi de recourir aux perceptions formulées par les répondants quant à l'importance, la satisfaction et l'intérêt porté à chacune des pratiques abordées. Cette forme d'analyse permet de mieux repositionner les pratiques entre elles, en fonction des besoins réels exprimés par les producteurs agricoles, tout en cherchant à approfondir les possibles associations et relations prenant place entre les très nombreuses variables intégrées à l'enquête.

Tableau 16 : Informations sur les pratiques de GRH

1. Pour chacune des pratiques de GRH suivantes, êtes-vous intéressé à obtenir davantage d'information appliquée aux productions agricoles ?													
		Pas du tout intéressé		Peu intéressé		Modérément intéressé		Très intéressé		Extrêmement intéressé		Moy.	N
Motivation et participation	1	3	6,7	2	4,4	15	33,3	22	48,9	3	6,7	3,444	45
Planification des ressources humaines	2	0	0,0	12	26,7	12	26,7	18	40,0	3	6,7	3,267	45
Salaire et avantages sociaux	3	2	4,4	10	22,2	13	28,9	17	37,8	3	6,7	3,2	45
Evaluation du rendement	4	3	6,7	11	24,4	8	17,8	20	44,4	3	6,7	3,2	45
Information et communication	5	2	4,4	11	24,4	13	28,9	15	33,3	4	8,9	3,178	45
Formation et perfectionnement	6	4	8,9	7	15,6	15	33,3	18	40,0	1	2,2	3,111	45
Sélection	7	2	4,4	10	22,2	18	40,0	13	28,9	2	4,4	3,067	45
Organisation du travail	8	5	11,1	9	20,0	12	26,7	16	35,6	3	6,7	3,067	45
Accueil et intégration	9	2	4,4	12	26,7	15	33,3	15	33,3	1	2,2	3,022	45
Santé et sécurité au travail	10	6	13,3	8	17,8	13	28,9	15	33,3	3	6,7	3,022	45
Droit du travail (règlement, normes, et)	11	7	15,6	11	24,4	8	17,8	14	31,1	5	11,1	2,933	45
Relations du travail	12	7	15,6	8	17,8	14	31,1	13	28,9	3	6,7	2,778	45
Recrutement	13	4	8,9	17	37,8	13	28,9	7	15,6	4	8,9	2,778	45
Analyse et description des emplois	14	9	20,0	18	40,0	6	13,3	8	17,8	4	8,9	2,556	45
2. Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu dans votre organisation des problèmes reliés à...?													
		Oui				Non				Moy.	N.		
A l'organisation du travail, à la communication, à la motivation ou la participation	1	36		80,0		9		20,0		1,200	45		
A la sélection du personnel	2	33		73,3		12		26,7		1,267	45		
Evaluation du rendement de votre personnel	3	32		71,1		13		28,9		1,289	45		
Recrutement du personnel	4	30		66,7		15		33,3		1,333	45		
Questions de salaires et d'avantage sociaux	5	29		64,4		16		35,6		1,356	45		
A la formation (enchaînement à la tâche et perfectionnement)	6	28		62,2		17		37,8		1,378	45		
Planification de vos ressources humaines	7	26		57,8		19		42,2		1,422	45		
Analyse et la description des emplois	8	25		55,6		20		44,4		1,444	45		
A la santé et la sécurité au travail	9	25		55,6		20		44,4		1,444	45		
A l'accueil et à l'intégration du personnel	10	23		51,1		22		48,9		1,489	45		

CONCLUSION GENERALE

La présente étude s'inscrit dans un courant objectif de recherche de plus en plus appliqué en Algérie, qui se caractérise par la mesure quantitative et qualitative de l'existant dans la gestion des PME. Ce courant constructiviste se concrétise par le développement et l'application de grilles-diagnostic exhaustives visant à établir des diagnostics factuels approfondis et systématiques des pratiques de gestion. En analysant un échantillon qualitativement représentatif de producteurs agricoles algériens.

De tous les domaines de production et de toutes les régions agricoles de la région ouest du pays, cette approche exploratoire a permis de faire émerger les pistes de changement et d'évolution qui prévaudront au cours des prochaines années dans ces domaines d'activité. Il faut donc souhaiter que ces constats puissent répondre aux interrogations des acteurs et chercheurs intéressés aux entreprises agricoles.

En outre, cette enquête constituant la première phase d'une recherche qui devrait se poursuivre pendant quelques années encore, il faut comprendre que les prochaines étapes donneront lieu à une démarche d'analyse plus approfondie, portant plus particulièrement sur les pratiques de gestion et la stratégie des producteurs agricoles. Il convient aussi de rappeler que plusieurs travaux et documents complémentaires feront suite à ce travail, apportant plus particulièrement réponse aux questions de mise en application pratique des tendances énoncées dans les pages suivantes.

Une évolution perceptible de la GRH en milieu agricole Globalement, sur une note modérément optimiste, il s'avère primordial de souligner que l'important retard du milieu agricole en matière de GRH semble graduellement s'atténuer depuis le début des années 90. Cette lente évolution des producteurs agricoles algériens vers une meilleure reconnaissance de la GRH et de ses impératifs, perceptible et positive, résulte de divers facteurs. Premièrement, la forte croissance de plusieurs domaines agricoles au cours des vingt dernières années, faisant évoluer de petites entreprises paternalistes vers des organisations de moyennes dimensions dirigées par une équipe d'associés familiaux. Deuxièmement, le passage de plus en plus généralisé de la monoculture simple à des productions à la fois différenciées et complémentaires, qui permettent de répondre davantage aux besoins émergents tout en réduisant les périodes de basse activité et en prolongeant la haute saison jusqu'à 35 semaines en maraîcher, 42 semaines en production en sert. Troisièmement, comme dans plusieurs autres secteurs d'activité, on observe en

milieu agricole une tendance vers les fusions, acquisitions et réorganisations d'entreprises, au niveau local comme régional, nécessitant la mise en place de structures administratives et de processus décisionnels nettement plus sophistiqués et formalisés. Enfin, l'entrée directe sur les marchés internationaux et la prise en compte accrue des défis de la mondialisation des activités commerciales agricoles suscitent et favorisent l'accroissement des préoccupations RH des producteurs agricoles.

Malheureusement, plusieurs entreprises conservent encore un retard important en ce domaine, et accordent encore trop peu d'importance à la GRH. De même, La nature conservatrice du secteur agricole en matière de gestion tend à freiner le progrès et l'évolution des processus organisationnels, laissant souvent la GRH plusieurs crans derrière les autres priorités de nature technologique ou commerciale. Comment les entreprises agricoles pourront-elles conserver leur compétitivité face à des concurrents mieux équipés et plus efficaces, grâce à une meilleure gestion de leurs RH ?

Par ailleurs, comme pour les employeurs du secteur industriel, qui admettaient souffrir d'une image quelque peu ternie, les producteurs agricoles demeurent pénalisés par les préjugés populaires tenaces entourant leur secteur d'activité. Cette mauvaise "visibilité sociétale" risque de générer de plus en plus de difficultés de recrutement et de rétention du personnel administratif et des ouvriers spécialisés, réduisant d'autant l'Apport de compétences nouvelles au sein de ces organisations en forte croissance. Cette situation appréhendée s'explique en partie par des lacunes au niveau de la communication interne et externe de ces organisations, traditionnellement orientées vers la production et la mise en marché, plutôt que vers la gestion et les relations publiques. D'autre part, le milieu agricole aurait besoin de nouvelles compétences en leadership et en gestion (familiales comme externes), mais les dirigeants familiaux actuels ne semblent pas tous adéquatement préparés à déléguer leurs responsabilités et à relever les défis inhérents à la mondialisation des marchés agricoles. En outre, la rémunération offerte à l'encadrement et aux ouvriers spécialisés accuse un retard par rapport à la majorité des autres secteurs, tandis que le manque de ressources financières et la nature saisonnière des activités demeurent des obstacles difficilement franchissables.

D'une part, les résultats font émerger diverses difficultés d'ordre technique, structurel et organisationnel en matière de GRH :

On retrouve dans le secteur agricole la majorité des pratiques traditionnelles de

GRH, à des intensités très variables, généralement peu formalisées, et sous diverses formes plus ou moins sophistiquées, dénotant toutefois un manque global d'expertise et la faible sophistication des outils et techniques de GRH, certains producteurs recourent à des outils et des techniques de GRH relativement sophistiquées et fort bien adaptées à leurs besoins, tandis que d'autres n'utilisent que les ressources de base des quelques pratiques fondamentales ; dans certains domaines (pomiculture, petits fruits, petits maraîchers)

On observe plusieurs clichés généralement rattachés au contexte agricole : Main-d'œuvre occasionnelle, fort taux de roulement, quasi-absence de GRH... mais ce phénomène n'est pas généralisé à l'ensemble des entreprises de ces domaines. Dans tous les cas, on relève des exceptions (positives comme négatives).

L'ébauche de modèles de GRH permet de signaler l'existence de certaines pratiques bien développées, adaptées à leur contexte, et généralement plus sophistiquées que celles que l'on croyait découvrir, on distingue aussi dans d'autres domaines de production (serricoles, gros maraîchers, pépinières) semblent se diriger vers un développement (lent mais déterminé) de leurs pratiques de GRH.

Quant aux observations et opinions formulées par les intervenants et personnes ressources, en gestion et main-d'œuvre auprès des producteurs agricoles, elles font émerger et précisent de nouvelles problématiques peu abordées par les producteurs enquêtés, proposant ainsi des pistes d'amélioration qui devront être approfondies lors de démarches ultérieures. Leurs propos laissent aussi entrevoir un certain éclatement des structures et services offerts aux producteurs, ce flottement permettant à de nouveaux intervenants de s'implanter localement, et de devenir efficaces à court ou moyen terme.

L'environnement "service - aide - conseil - soutien en GRH" aux producteurs agricoles n'est guère développé à l'heure actuelle. La demande demeure très imprécise, peu verbalisée et dispersée, et l'offre ne réussit pas encore à identifier ni à répondre efficacement à la multiplicité des besoins du secteur. Les difficultés suivantes ne contribuent guère à faciliter ces interventions :

Un manque généralisé de temps et de disponibilité des producteurs agricoles et leurs ouvriers spécialisés, sans cesse pressés par l'urgence des activités ; des réticences chez les dirigeants face à la GRH :

Une relative centralisation autour du propriétaire-dirigeant et des difficultés de délégation.

Une certaine décentralisation parfois imposée par la diversité des produits, des lieux de production et des périodes d'activité; une attitude négative et une faible valorisation globale face à la GRH, globalement perçue comme une préoccupation dévolue aux seuls employés qualifiés; et les difficultés de communication interne et externe entre les acteurs organisationnels et les intervenants externes du milieu agricole.

D'autre part, après avoir présenté et décrit, dans la partie pratique de cette thèse, les données de base résultant de l'étude empirique auprès de producteurs agricoles de La région ouest d'Algérie, après avoir approfondi en partie empirique les perceptions des répondants quant à l'importance, à la satisfaction et à l'intérêt porté aux diverses pratiques de GRH abordées, il convient maintenant de pousser plus avant l'analyse vers une ultime étape d'interprétation des résultats. En fait, quelques traitements complémentaires ont fait émerger plusieurs variables permettant d'amorcer une démarche d'explication statistique des tendances identifiées sur le terrain, réalisé à partir de l'importante masse de données ramassés, auprès d'éventuelles entreprises a fait ressortir les éléments suivants :

1. les variables décrivant la main-d'œuvre de ces PME agricoles, généralement scindée en trois catégories relativement distinctes, le personnel familial, les réguliers et les saisonniers, apparaissent comme des éléments à fort potentiel Pour expliquer les différences prévalant entre les pratiques de gestion (et de GRH) des organisations étudiées.

2. les ratios de productivité du travail, inspirés des travaux de Patterson et Al. (1997), semblent constituer des instruments substantiellement significatifs pour mieux comprendre les variations survenant entre plusieurs des facteurs analysés dans les deux vagues d'enquête ; quelques variables identifiant les organisations et leurs répondants pourraient fournir des explications statistiquement significatives aux associations et relations évoquées dans le présent exercice.

3. Il paraît possible d'entrevoir que plusieurs éléments 'GRH' seraient différenciés en fonction de plusieurs variables' émergentes' notamment lorsque l'analyse porte sur les outils et techniques de GRH dont les résultats descriptifs illustrent clairement la prépondérance de deux ou trois modalités, comparativement aux concentrations observées sur une seule ou plus de cinq modalités lors les éventuelles significativités statistiques'.

4. Finalement, il paraît donc possible de conclure que cette première étude exploratoire sur les pratiques de GRH des producteurs agricoles, tant par l'abondance et la diversité des données recueillies que par les nombreuses avenues de recherche et

d'intervention qui en émergent. L'étude a ainsi permis de constater que la GRH de ces producteurs agricoles s'avère bien plus développée que l'on pouvait présumer au début, et bien qu'elle soit généralement peu sophistiquée et très peu formalisée, cette GRH atteint dans bien des cas les objectifs vers lesquels toute organisation devrait orienter sa pratique.

La GRH demeure un art et le sera toujours : ce n'est pas parce qu'on possède l'ensemble du coffre à outils qu'on saura l'exploiter avec justesse malheureusement, il y a autant de façons de gérer les ressources humaines qu'il y a d'entrepreneurs Producteurs et cette diversité de caractéristiques individuelles s'étend à l'infini. (Pettersen, Fabi et Garand)

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

1. Ouvrages

- Anne CHEVALLIER(2004) « Gestion RH des PME/PMI : guide pratique du dirigeant: Recrutement. Management. Formation. Communication et motivation. Rupture. »
- BERNARD,C.(1991) :La petite entreprise algérienne de production, occasion d'un nouveau dualisme ou d'un dialogue secteur public/secteur privé, Édition CNRS, Paris, p.104.
- BOURNOIS.F et BARBET.J (1997) « Qu'est ce que la GRH »Encyclopédie de gestion, 2^{ème} édition ,Ed Economica,
- BOUTILLER, S. (1995), L'entrepreneur une analyse socio-économique, Édition Economica, Paris.
- C.A.I.M.E.D FORMEZ (2004), Politiques pour les entreprises dans la région Méditerranéenne Algérie, Édition C.A.I.M.E.D FORMEZ, p. 3.
- Corinne Lebret (2013), « Gestion des ressources humaines pour les TPE-PME: Le guide clé en main », Édition Economica, Paris.
- Helfer, J., P. Orsoni J et M. Kalika (1996), Management, stratégie et organisation, Édition Vuibert, Paris.
- JOFFRE, P et KOENIG, G (1985) “Stratégie d'entreprise. Anti manuel. Paris Economica.
- JULIEN, P-A, (1997) (sous la direction) « les PME : bilan et perspectives » ; édition Economica
- JULIEN, P.-A. et M. Marchesnay (1997), Économie et stratégie industrielle, Economica, Paris, p. 62.
- Julien, P.-A. (1994), Les PME; bilan et perspectives, Economica, Paris, p. 62-64.
- KALIKA, M. (1988), Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances, Economica, Paris, p. 65.
- Mahé de Boislandelle Henri (2015), « Gestion des Ressources Humaines dans les Pme », 3^{ème} édition
- Marc-André Vilette (2014), « Gérer les RH dans les PME - De la théorie à la pratique »
- PERETTI, J-M (1994) : Ressources humaines et Gestion du personnel, 4^o éd. Vuibert-Gestion, Paris,

- **PERETTI, J-M** (1997) : Ressources humaines, Fonction personnel et management des ressources humaines, 4° éd .Vuibert -Gestion, Paris,
- **PNUD** (1993), La PME privée en Algérie environnement administratif et contribution à la politique de promotion, Edition PNUD, Alger.
- **P. et Y. SIMON** (1997), Encyclopédie de Gestion, 2ème édition, Paris, Economica
- **SAPORTA, B.** (1986.), Stratégies pour la PME, Édition Montchrestien, Paris.
- **SAPORTA, B.** (1997), "Stratégies des petites et moyennes entreprises", Edition Montchrestien, Paris. p. 310-312
- **TORRES, O.** (1998), PME des nouvelles approches, Economica, Paris.
- **TORRES, O.** (1999), PME un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir, Dominos Flammarion, Paris.
- **TUIETART.R.A et All** (1999), » Méthodes de recherche en management », Edition : Dunod, Paris
- **WACHEUX.F** (1996) « Méthode qualitative et recherche en gestion »,Edition : Economica, Paris

2. Revues

- **ABDOU A., BOUYACOUB A.**(eds.) l'Harmattan, 2006. « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »
- **BEKKAR, B**« De l'internationalisation des activités industrielles aux stratégies de globalisation : quelles places aux PME », Annales de la faculté de sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales. Université d'Oran Es-Senia, n°1 Juin(2002),
- **BELMIHOUB, C.** (2006), Le comportement de l'entrepreneur face aux contraintes institutionnelles : approche à partir de données d'enquêtes et de panels sur la PME privée en Algérie, Édition CREAD, Alger, p3.
- **BOUNOUA, C** (2003) « Processus d'informatisation de l'économie algérienne et économie de marché : éléments d'une problématique » Publication de l'Universités de Tlemcen-Algérie.
- **BOURCIEU, S** (2001) « PMI exportatrices et transformation de la stratégie dans les pays en transition », Revue Internationale PME, vol.14 n° 1.
- **BOURDIEU, P** (1997) « Algérie, Structures économiques et structures temporelles », Paris.

- CHEVALIER, J. et L. Nayman (1999), « L'Union européenne et sa périphérie. Conséquences de l'intégration commerciale de l'Europe centrale », *Revue économique*, vol. 50, no 6.
- CHEVALIER, J. (2004), « L'État régulateur », *Revue française d'administration publique*, n°111, p. 473-482.
- DAOUD, S. (2001), « Environnement institutionnel et politique de promotion de la PME le cas de l'Algérie », dans D. Guerraoui et X. Richet ? « Économies émergentes et politiques de promotion de la PME; expériences comparées », Édition L'Harmattan, Paris p. 333-347.
- DAOUD, S. (2002), « Le rôle des PME dans la transition, le cas de l'Algérie », *Le management de la transition, politiques économiques et stratégies financières dans le contexte de la globalisation*, Economica.
- DE SOTO, H. (1994) « l'économie informelle avenir du tiers monde ? », *Revue alternatives économiques*, Paris, n° 122.
- DONCKELS, R. et J. LAMBRECHT (1995) "La coentreprise comme lien de collaboration entre les PME des pays développés et PVD", *Revue Internationale PME*, vol. 8, n°1.
- Données statistiques (2006), Office national des Statistiques, Alger, n° 401, p. 2.
- DUCHENE.G.,(1987) L'économie de l'URSS, La découverte, Paris et Sociétés, Sciences de Gestion, no 7-8, p. 93-118.
- FERNANDEZ, G ET NOËL, A (1994) « PME, mondialisation et stratégies », *Revue Internationale PME*, vol6, n° 3-4.
- GUERRAOUI, D. et X. Richet (2001), *Entreprendre dans les économies post -socialistes : enjeux, dynamiques, blocages, politiques*, l'Harmattan, p. 37.
- HAMED, Y « Le financement de la micro-entreprise au Maghreb : cas de 429 micro entrepreneurs algériens » - Cahier du GRATIS n°22 - Université Paris XII .
- Hernandez, E.M. (2002), « De nouvelles règles pour entreprendre », *Revue problèmes économiques*, no 2764, p. 30-31.
- HERNANDEZ, E-M, « l'Etat et l'entrepreneur informel en Afrique », *Revue Internationale PME*, vol. 10.
- KADRI-MESSAID, H.A (2003) « les obstacles au développement des ressources humaines dans les PME-PMI » dans « De la gouvernance des Pme-Pmi : regards croisés France- Algérie »
- KHALIL ASSALA, (2006) *PME en Algérie : de la création à la mondialisation*, Université du Sud Toulon-Var ,France.

- **KHANNA, T.** et **K. PALEPU** (1997), "Why focused strategies may be wrong for emerging markets?" Harvard Business Review, juillet -août,
- **KRUGMAN, P.** (1998), La mondialisation n'est pas coupable, vertus et limites du libre-échange, La Découverte, Paris.
- **LAGGOUNE, W.** (2004), « L'État dans la problématique du changement : éléments de réflexion », Revue IDARA, no 25.
- **LAUTIER, B.** « L'économie informelle dans les pays du tiers monde », la découverte 1994.
- **MARCHESNAY, M.** (1993) « les bases de la compétitivité de la petite entreprise face à la globalisation » Revue Française de gestion n° 93.
- **MELBOUCI, L.** « l'essor des PME algériennes par la théorie des ressources », 7eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME –CIFEPME, 2004.
- **MICHALET, C.-A.** (2007), « Comment la globalisation oblige à remettre en cause certains concepts économiques », L'économie politique, no 36.
- **OCDE** (1997), « PME et mondialisation », Revue de l'OCDE, vol. 2.
- **OCDE** (2004), « Promouvoir les PME pour œuvrer au développement », Revue de l'OCDE, vol. 5, no 2.
- **PATUREL, R.** (1997) "Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises" Economies
- **PORTER, M.** (sous la direction) « compétition in global industries ». Harvard Business School.
- **Rapport Conseil national économique et social** (2002), Pour une politique de développement de la PME en Algérie, Édition CNES, Alger, p. 212-222.
- **TARRONDEAU, J.C.** (1993) « les facteurs d'internationalisation des activités industrielles », Economie et sociétés, vol n° 10.

3. Bulletin, rapport, document de travail

- **Banque d'Algérie** : « Rapport 2003 sur la situation économique et financière. »
- **BOUYACOUB, A.** (2003) « Les PME en Algérie : quelles réalités ? » - Document de Travail-Griot-Cnam- 16- 2003.
- **Bulletin d'informations économiques** (2006), Ministère de la PME et de l'artisanat, Alger.
- **Bulletin économique d'Information** (2007), DPME Oran, no 01.
- **CNES** : Conseil National Economique et Social « Pour une politique de développement de la PME en Algérie » Rapport 2003.

- **CNES** : Conseil National Economique et Social « Rapport sur l'économie informelle » Mars 2004
- **Document de travail** (2008), DPME Oran.
- **FABI, B. et N. PETERSEN** (1994) : Diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projets. Questionnaire Document de travail, Département d'administration et d'économie, U. Trois-Rivières, mai, p 42.
- **FMI**, « Algeria: selected issues and statistical appendix »,Country report n°03/69, Washigton, mars 2003.
- **GARANT, D-J, FABI,B et N.PETTERSEN** (1999) :La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence. Cahier de recherche n°99-04 Université du Québec, Canada
- **GILLET, A** (2003) « Les entrepreneurs algériens de petites entreprises : un groupe hétérogène entre logiques domestiques et logique économique capitaliste » -Document de Travail 16- Griot- Cnam.
- **Journal officiel de la République algérienne** (2001), Loi no 01-18 du 12 décembre portant loi d'orientation sur la promotion de la PME, no 77.
- **Ministère de la PME et de l'artisanat** « bulletin d'information économique » Bulletin numéro 7, 2005.
- **Ministère de la PME et de l'artisanat** « bulletin statistique N° 28, 27, 26 »(2016, 2015,2014)

4. Congrès

- **AMAMI, M. et al.** (1993): Compétitivité des PME et marchés sans frontière, Premier Congrès International Francophone de la PME (CIFPME), Carthage, Tunisie, 28-30 octobre
- **BAYED, M. et al.** (1998) : Compétitivité et identité des PME. Défis et enjeux dans un monde en mutation, 4" Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), Metz - Nancy, 22-24 octobre.
- **TORRES, O.** (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6e Congrès international francophone PME (CIFPME), 30 octobre au 1er novembre, HEC Montréal.

5. Thèses

- **DENIS, Garant** « Les pratiques de GRH : un bilan approfondi des PME horticoles du Québec, 1999
- **FERHAOUI, M** « Pratiques de gestion des ressources humaines et emplois atypiques dans les PME : cas de quelques PME dans l'orani » 2013-2014
- **TORRES, O** « pour une approche critique de la spécificité de la gestion de la PME/application au cas de la globalisation ». Thèse de doctorat en sciences de gestion. Montpellier 1997.