

L'approche par compétences dans les PME. Pratiques et représentations.

Zahir AHOUARI

Maître de conférences, Faculté des sciences
humaines et sociales, Université A. MIRA
de Bejaia (Algérie)

ملخص

تقدم هذه الورقة نتائج دراسة كيفية، أجريت لدى مجموعة من الرؤساء والإطارات المسيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الناشطة في منطقة بجاية. تهدف الدراسة الى تحليل تمثيلاتهم حول مفهوم الكفاءة، وحول ممارساتهم الخاصة بتسيير المستخدمين. أظهرت النتائج من جهة، طغيان الجانب العائلي على أنماط التسيير المتبناة من المؤسسات والذي يفضل العلاقات الاجتماعية المعتمدة على الثقة. من جهة أخرى، غياب لبرامج التسيير الموارد البشرية المنظمة والرشيده التي تسمح بتطوير الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة، التأهيل، التسيير الموارد البشرية والمقاول.

Résumé

Ce papier présente les résultats d'une étude qualitative, menée auprès d'un panel de chefs et de cadres gestionnaires des petites et moyennes entreprises exerçant dans la région de Bejaia. L'étude porte sur l'analyse de leurs représentations de la notion de compétence et sur leurs pratiques de gestion du personnel. Les résultats ont démontré d'une part, que l'aspect familial prime sur les modes de gestion adoptés par les entreprises privilégiant les liens sociaux de confiance. D'autre part, l'absence de plans de gestion des ressources humaines, organisés et rationnels, permettant un développement des compétences.

Mots clés : Compétence, qualification, GRH, entrepreneur

Abstract

This paper presents the results of a qualitative study conducted with a panel of managers and managers of small and medium-sized companies operating in the Bejaia region. The study focuses on the analysis of their representations of the notion of competence and their management practices. Results showed that, on the one hand, the family aspect takes precedence over the management methods adopted by companies that privilege social bonds of trust. On the other hand, the study witnessed a lack of organized and rational human resources management plans that allow skills development.

Key words: Competence, qualification, HRM, entrepreneur

Introduction

Comment les chefs et les responsables des petites et moyennes entreprises appréhendent la gestion des compétences ? Quelles sont leurs représentations de la notion de compétence ? Les PME réunissent-elles les conditions appropriées à la construction et à l'émergence des compétences ?

Tel est l'objet d'étude de cet article qui s'intéresse aux réalités de management des ressources humaines dans les PME de la région de Bejaia. Ces dernières constituent le nouveau tissu économique substituant aux grandes entreprises publiques dissoutes. Elles évoluent dans un environnement socio- économique instable, incertain et nullement favorable. Les PME sont appelées à accomplir une mission énorme avec des moyens limités. Leurs survie, compétitivité et performance sont intimement liées à leur capacité et volonté d'investir dans l'acquisition de nouvelles technologies, autant dans l'adaptation, l'amélioration et le développement des compétences de leurs employés.

Dans le but de répondre aux questionnements posés ci-dessus, il a été judicieux de définir les notions de qualification et de compétence. Ainsi que de présenter comment s'est effectué le glissement de l'approche par qualification vers l'approche par compétence. Puis, de présenter la structure des PME, les pratiques de gestion des ressources humaines, les représentations des chefs d'entreprises de la notion de compétence.

Qu'est-ce que la qualification?

Sur le plan sociétal « La qualification traduit la division sociale et technique du travail dans la société, les rapports de pouvoir, les adéquations ou distorsions par rapport aux évolutions des techniques et de l'organisation du travail. C'est un élément qui définit les rapports entre un travailleur et son employeur ».¹

Dans le cadre du modèle traditionnel et taylorien de la production caractérisé par la dissociation du travail (une liste prédéfinie d'opération à réaliser à son poste de travail) et du travailleur (un ensemble de capacités pour occuper ce poste).² La qualification signifie « une méthode permettant de déterminer et de comparer les exigences que l'exécution normale d'un certain travail impose à un travailleur ordinaire, »³ du moment qu'elle « est associée à l'idée d'un stock de connaissances nécessaires et suffisantes pour exercer une profession bien déterminée et accéder à une classification dans la grille hiérarchique et salariale ».⁴ Donc la qualification concerne le poste et non le travailleur c'est-à-dire qu'il faudrait parler non d'un classement d'ouvriers, mais d'un classement de postes.

Et la qualification collective désigne « la reconnaissance de capacités à travailler en équipe, à agir sur les mécanismes de coopération, à faire émerger des solidarités de groupe ».⁵ Comme elle traduit « l'appartenance (d'un individu) à un collectif et lui attribue un certain statut social ».⁶

Contexte de la gestion par la qualification

L'approche par la qualification trouve le terrain favorable dans le modèle social de production caractérisé par des traits tels que la demande de bien et de service relativement peu changeant à court terme, des processus productifs qui ne modifient pas fondamentalement les contenus des emplois et une organisation du travail où les tâches bien identifiées sont associées à des postes qui sont la référence en matière de rémunération, le rôle de l'ancienneté dans les carrières est essentiel,⁷ les connaissances acquises en formation suffisaient pour l'occupation des postes et la garantie d'une promotion indépendante de la vraie réussite

professionnelle. La qualification « s'apparie à la fois sur les conventions collectives et leurs avenants, classification qui hiérarchisent les postes de travail, et sur l'enseignement professionnel qui classifie les diplômes autour de savoirs spécifiques »⁸. La qualification est acquise une fois pour toute du moment qu'elle est mesurée par le diplôme qui détermine donc la position sociale des individus.

Les gestionnaires algériens se sont familiarisés avec la notion de qualification depuis le début des années 70, période où ils ont commencé à découvrir la fonction formation dans les entreprises publiques. Les actions de formation sont mises en application, afin de répondre aux besoins émanant du marché du travail, en pleine extension.⁹ Tous les formés avaient des débouchés, mais, pas forcément affectés directement aux postes adéquats, étant donné que la fonction sociale prédomine la stratégie des entreprises qui, évaluent leur réussite par le nombre de postes de travail créés. Dans ce contexte, la notion de qualification était valorisée, pour l'entreprise, elle est au service de l'économie ; pour l'individu, elle est une condition de rémunération et de socialisation.¹⁰

Limites de la notion de qualification

De fait que le contenu et l'organisation du travail changent fréquemment afin « de répondre aux exigences de flexibilité »¹¹, et qu'« il est admis que la compétence exercée dans un métier donné peut varier selon les personnes »¹², le poste n'est plus en mesure d'être un déterminant favorable pour la gestion des ressources humaines. De ce constat, Aubert et al.¹³ Démontrent les limites de la notion de qualification dans les points suivants:

1. La première raison est relative à la rigidité de la qualification, alors que les contenus et l'organisation du travail évoluent de façons souvent radicales. L'explosion de la notion de poste et l'instabilité des situations de travail fait que les diplômes ne répondent pas en permanence aux exigences nouvelles.
2. La deuxième raison est la difficulté croissante de la qualification de s'adapter aux évolutions des emplois, qui n'exigent plus seulement les savoirs et le savoir-faire techniques attestés par les diplômes, mais il requièrent de plus en plus de capacité, d'initiative, d'adaptabilité et autres éléments relevant d'avantage de qualités personnelles socialement acquises que de savoir académiques.
3. La troisième raison est que la notion de qualification ne reconnaît que les savoirs scolaires, délaissant l'importance du facteur de l'expérience, alors que « la prise en conscience du rôle pédagogique des expériences de terrain est évidente »¹⁴

Glissement de la qualification vers la compétence

L'impératif de la flexibilité et de réactivité des entreprises a sensiblement modifié la place accordée à la ressource humaine. Les salariés ne sont plus affectés, uniquement et fréquemment, à des postes aux tâches sont prescrites, mais ils sont confrontés aux situations de travail dans les quelles ils doivent prendre des initiatives. « Face à la montée de la complexité et de l'événementiel dans les situations professionnelles, l'opérateur ne sait pas d'avance ce qu'il faut faire et comment. Il doit inventer, reconstruire et innover. Il doit réaliser sur place et en instantané une combinaison de ressources appropriées pour faire face à l'événement et non pas faire appel à une combinatoire de ressources préétablies. Face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, le professionnel doit savoir prendre des initiatives et des décisions, négocier, faire des choix, prendre des risques, réagir à des aléas, innover au quotidien et prendre des responsabilités ».¹⁵ écrit le Boterf.

Gestion des compétences

Gérer les compétences ne se limite pas à la gestion des hommes selon la logique de poste, où toutes les activités sont déterminées par les prescriptions et exigences de poste. « La gestion des compétences dépasse la gestion par le poste de travail et s'inscrit dans une dynamique d'adaptation à de nouveaux environnements »¹⁶. Et « gérer les compétences va consister à identifier les filières de compétences, à mettre en place des instruments d'évaluation, à adapter les moyens de recrutement, de gestion de carrières et de formation en conséquence »¹⁷. C'est-à-dire tenir compte, dans l'élaboration des différents systèmes et programmes de gestion des ressources humaines, des filières de compétences identifiées suite à l'analyse de l'emploi et non pas uniquement de poste.

« Regarder la gestion des compétences comme un moyen de modernisation de la gestion du personnel »¹⁸, c'est préconiser l'approche « compétence » où l'entreprise doit organiser le travail d'une manière à offrir les possibilités de mobilité, d'apprentissage par l'expérience et de polyvalence ; parce que « pour l'entreprise, gérer les compétences, c'est faire en sorte de disposer au bon moment et au bon endroit des savoir faire qui vont, mieux que ne font les concurrents »¹⁹.

Qu'est-ce que la compétence ?

Les chercheurs ne sont pas arrivés à s'entendre sur une seule définition de la notion de compétence ; c'est la capacité à assumer une responsabilité professionnelle concrète et à prendre des initiatives dans un contexte de travail donné pour certains et une combinaison des savoirs pour d'autres ;

Pour Zarifian,²⁰ « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté :

- Prise de la compétence : la compétence se prend, elle résulte d'une démarche propre de l'individu qui accepte de prendre en charge la situation et de se prendre lui – même en charge face à cette situation » parce que l'engagement est indispensable ;
- Prise d'initiative : qu'est une action qui modifie l'existant. Cette prise d'initiative peut s'effectuer selon des degrés différents, à partir du choix d'une règle à l'intérieur d'un répertoire de procédures proposées, jusqu' à l'invention d'une réponse originale pour affronter avec succès l'inédit ;
- Prise de responsabilité est bien entendu la contrepartie de l'autonomie, mais la définition de l'objet de la responsabilité est indispensable (satisfaction des clients, respect des délais, développement de la compétence de ses collaborateurs...).

Quant à LORINO Philippe « Une compétence est l'aptitude à mobiliser, combiner et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu et évaluable. Cette attitude peut être individuelle ou organisationnelle »²¹.

LE BOTERF²² a démontré les faiblesses des définitions qui entendent par la compétence « l'application de savoir théoriques ou pratiques, ou comme un ensemble d'aptitudes ou de traits de personnalité » comme suit :

- Elles assimilent les compétences à des ressources (savoirs, savoir-faire, savoir être) alors qu'il n'y a de compétence que lorsque ces ressources sont mises en œuvre dans l'action.
- Elles considèrent la compétence comme une simple addition, alors qu'il s'agit d'une combinatoire où chaque élément se modifie en fonction des caractéristiques de ceux auxquels il s'associe.

- Elles conduisent à construire des référentiels de compétences, des listes interminables de savoirs, de savoir-faire et de savoir être.
- Elles appréhendent la compétence uniquement en termes d'état, alors qu'il s'agit aussi d'un processus, d'un lien reliant une combinaison de ressources, une action, une contribution à un résultat (service, produit) par un destinataire. Avant de définir la compétence comme un « Savoir agir »²³.

Donc, la compétence n'est pas un produit de la formation théorique, mais elle se construit à partir des performances techniques et relationnelles des responsabilités et d'initiatives attachées aux emplois qu'il a occupés.

L'individu compétent n'est pas celui qui maîtrise uniquement les tâches constituant son poste de travail, mais « Est compétent celui qui, au-delà de toute prescription de son travail, saura maîtriser une situation soit imprévue dans sa production, soit nouvelle dans son contenu. Est compétent également celui qui a fait ses preuves et est reconnu compétent par le jugement des autres. » L'individu compétent est aussi, celui qui réalise des performances car « Être compétent, c'est fondamentalement apporter de la valeur à un utilisateur »²⁴.

Méthodologie

Cette étude portant sur la gestion des compétences est réalisée à base d'une enquête qualitative menée au printemps 2017 auprès d'une douzaine de chefs et de cadres de petites et moyennes entreprises, exerçant dans différents secteurs d'activités (agro- alimentaire, bâtiment et travaux publics et commerce international) au niveau de la région de Bejaia.

Les thèmes abordés pendant les entretiens avec les entrepreneurs portaient sur leurs représentations de la notion de compétence et de diplôme, l'organisation du travail, les procédures et les activités de gestion du personnel (recrutement, sélection, formation...).

Résultats

La structuration des PME

Les entreprises, dont nous avons interrogés leurs chefs, sont soit créées par leurs actuels patrons, soit héritées de leurs ascendants. Ce qui donne un aspect familial à ces dites entreprises, c'est l'occupation de tous les postes de responsabilités par les membres de la famille (frères ou fils). Ils participent, pratiquement tous, à la prise de décisions et aux bénéfices de l'entreprise. Les activités, les tâches et les missions sont organisées et réparties sur les membres de la famille selon un organigramme hiérarchique, à nombre de niveaux limité. Cependant que l'entrepreneur assure les fonctions de gérant principal, de l'ordonnateur financier, auquel reviennent les prérogatives de prendre les décisions stratégiques et de prendre en charge les relations extérieures, les autres membres assurent, par subordination, le fonctionnement quotidien des activités de production et/ou de réalisation.

Dans le cas où l'entrepreneur ne détient pas les compétences lui permettant de s'occuper de la gestion administrative et financière, un membre de la famille l'assiste, s'il y en a parmi eux ceux qui détiennent un certain niveau d'instruction et de qualification requis. Sinon, il recrute un agent expérimenté "homme de confiance" de l'extérieur, particulièrement pour s'occuper des tâches administratives (comptabilité, gestion, clients...). Et c'est avec lui qu'il discute et coordonne toutes ses actions. Dans le domaine technique, pour les entreprises de bâtiment et de travaux public, au cas où aucun des membres de la famille ne possède un diplôme dans le domaine d'activité, l'entrepreneur recrute un technicien ou un ingénieur (architecte ou de génie civil...). Ce dernier est chargé de suivi de la réalisation des projets avec la collaboration des conducteurs de travaux " lièvres de chantier" qui contrôlent l'exécution du travail et veillent au respect de la discipline au travail, sur le chantier. Alors que les minoteries recrutent (des meuniers) diplômés pour s'occuper de la production et de la qualité du produit, et des exécutants (ouvriers qualifiés et les manœuvres) pour la production,

les travaux de manutentions et de la maintenance des équipements. Ils sont affectés aux différents postes en fonction de la spécialisation acquise généralement par apprentissage sur le tas.

L'organisation du travail dans les PME

Le travail dans les PME, dont le patron est « ancien », est organisé verticalement par un rapport de domination déguisé sous forme d'un paternalisme qui cherche la fidélisation des travailleurs. Ceux-ci travaillent dans des conditions défavorables suivant une gestion hasardeuse, se basant sur le bon sens et l'évidence. Les postes ne sont pas analysés. Les tâches et les missions ne sont pas déterminées. Les responsabilités de chaque titulaire ne sont pas clarifiées.

Les exigences requises pour l'occupation des postes ne sont pas connues. « L'affectation des ouvriers aux postes se fait par intuition », disait un responsable d'une minoterie. C'est ce qui y'encourage les salariés à ne pas respecter les prescriptions préétablies dans la réalisation des tâches. Ils agissent suivant les directives et les ordres oraux de la hiérarchie. Le champ d'initiatives des salariés est réduit. Un chef d'entreprise nous confie : « moi personnellement, je n'accorde pas d'autonomie à mes salariés, ils exécutent à la lettre mes consignes, car il y a un manque flagrant d'ouvriers qualifiés auxquels je peux faire confiance ». Ce contrôle est justifié beaucoup plus par la recherche de confiance chez les ouvriers, et non pas par le manque de la maîtrise des tâches par ces derniers.

Cependant les jeunes chefs d'entreprises, présentant un niveau d'instruction élevé et une expérience de terrain. Ils tentent à rationaliser le mode de gestion de personnel et jugent que l'autonomie des salariés, en particulier, les plus qualifiés d'entre eux, est nécessaire, « parce que les salariés sont confrontés à des situations de travail variées et inédites, ce qui exige d'eux, la mobilisation de leurs savoirs et de leurs savoir-faire ». Pour chercher les procédures et les applications adéquates, il est exigé d'eux de prendre des initiatives. Selon un entrepreneur, l'autonomie des salariés est une conséquence directe de leur stabilité, et voit aussi qu' « au moment où les salariés sont intégrés au sein de l'entreprise, il faut créer un climat de famille et donner plus de confiance à leurs connaissances et à leurs capacités, de réaliser le travail convenablement et d'en assumer les responsabilités ».

Mais au niveau de l'exécution, le travail se déroule dans un climat d'entraide entre les ouvriers, parce que, dans le bâtiment par exemple, le travail est organisé sous forme d'une succession de tâches nécessitant un travail de groupe et une coopération entre les salariés mais sans interférence. A ce niveau, les ouvriers qualifiés sont concertés, par fois, sur les procédures de travail ; et leurs opinions sont prises en compte et respectées dans le cas où, elles ne nuisent pas au bon fonctionnement de l'entreprise. Donc lorsqu'il s'agit d'opinions qui répondent aux objectifs de l'entreprise, elles sont acceptées sans doute. Mais quand il s'agit de celles qui peuvent apporter des améliorations à la situation de ces ouvriers, ne sont pas acceptées facilement, parce que ces dernières sont jugées d' « égoïstes ».

Les entrepreneurs recourent, dans certains cas, au travail à la tâche où le groupe est évalué et rémunéré selon le résultat, et non pas selon la procédure. Dans ce genre de situations, les salariés jouissent d'une certaine autonomie dans l'aménagement du temps, l'organisation et la répartition des tâches entre les membres du groupe. Chaque groupe assume la responsabilité de la qualité et des délais de réalisation.

Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les entrepreneurs, d'une manière générale, adoptent le modèle paternaliste dans la gestion de leur personnel, avec toute la sollicitude et l'autorité qu'il comporte. On a constaté l'inexistante d'une véritable gestion des ressources humaines utilisant des systèmes adaptés, des programmes prévisionnels appropriés et des procédures efficaces. Néanmoins, ils ont développé des pratiques de gestion de personnel à partir de leur expérience de terrain. Dans ce qui suit nous présentons les plus importantes :

Le recrutement des salariés

Les besoins des entreprises en ressources humaines sont déterminés à partir du manque de personnel constaté dans les situations suivantes : lors de l'augmentation de la charge de travail ; quand un départ imprévu de salariés est enregistré et lorsque l'entreprise acquiert un nouvel équipement ou elle lance de nouveaux projets. Pour combler le besoin, les entrepreneurs trouvent des difficultés dans le recrutement "de bons salariés", malgré le taux de chômage élevé, et en dépit de nombre de personnes qui se présentent chaque jour pour demander de l'emploi. Pour cela, les entreprises s'appuient sur les réseaux sociaux dans la recherche des candidatures répondant à certains critères, comme l'exercice des mêmes tâches pendant une période plus ou moins longue. En préférant la voie orale, de bouche à oreille, comme moyen d'information sur l'existence de postes vacants.

Le recrutement des ouvriers suit une procédure qui répond aux soucis de la satisfaction sociale de l'environnement familial, autant qu'aux besoins du fonctionnement de la production. Le chef d'entreprise se voit contraint de ne pas décevoir les attentes de son entourage, parce qu'il représente la catégorie sociale des personnes ayant réussi à s'imposer sur le plan économique ; et qui doivent accomplir leur rôle social en apportant de l'aide à leur communauté par le recrutement d'un nombre de chômeurs. Ainsi que le souligne MADOU²⁵ l'entrepreneur «qui a réussi doit se servir de sa propre réussite pour aider les autres, à commencer par les membres de sa famille ». « Parfois ce type de recrutement est mené sans logique économique mais uniquement pour venir en aide à des personnes proches ou connues traversant des difficultés économiques... en général, le recrutement est le plus souvent fondé sur les compétences et non sur les qualifications ». ²⁶ Cependant, ce mode de recrutement permet à l'entrepreneur d'avoir un double contrôle sur les salariés : le premier est technique dans le cadre formel du travail ; le second est social. Le fait de recruter un proche, est considéré comme un signe de confiance, un don, auquel ce dernier doit répondre par un contre don, respecter la hiérarchie, ne pas revendiquer et fournir plus d'effort pour réaliser les objectif de l'entreprise.

La sélection des candidats dans les PME

L'inexistence, dans les PME, de systèmes de sélection, qui utilisent des méthodes appropriées, permettant de déterminer les capacités et les aptitudes des candidats, sur la base des critères définis dans les profils des postes à pourvoir d'une part, et le souci d'intégrer des personnes opérationnelles capables de donner un rendement immédiat d'autre part, incitent les entreprises à recourir au recrutement à des périodes déterminées. Cela vise à permettre à l'entreprise d'approfondir et d'affiner la compétence effectivement détenue par l'individu au regard de ce que l'entreprise attendait, par sa confrontation aux situations professionnelles réelles afin de déterminer ses capacités d'adaptation. Et c'est à la base de ces observations que la décision de son maintien sera prise.

La formation des salariés

La majorité des salariés des PME sont des manœuvres. Ils travaillent dans des entreprises vivant dans un climat d'incertitude et de concurrence, où les exigences des clients deviennent de plus en plus éminentes. L'écart, entre les qualifications offertes par les

structures de formation et les compétences exigées par les situations de travail, est constaté. Les chefs d'entreprises ont compris l'enjeu, mais ils sont peu ceux qui considèrent les actions de formation comme un investissement indispensable pour accroître les compétences de leurs salariés.

La formation continue des salariés dans des écoles et centres de formation est considérée comme un coût à éliminer et non comme un investissement. Les entrepreneurs ne cherchent plus à fidéliser leur personnel en assurant des formations et des promotions. Toutes fois les salariés qui arrivent à s'adapter, et à donner satisfaction dans le travail par leur performances et leur conduites, donc ceux qui démontrent une certaine loyauté à l'entreprise, d'une part, et les capacités et aptitudes d'apprentissage d'autre part, s'offrent l'opportunité d'être aidé à apprendre, à se perfectionner et à maîtriser un métier donné sur le tas. Un responsable d'une entreprise du bâtiment évoque l'inexistence de l'offre de formation pour quelques spécialités et métiers : "la rareté des conducteurs d'engins, est dû à l'inexistence de centres de formation de ces derniers, pour cela nous les formons sur le tas". Ces entreprises reçoivent aussi les jeunes apprentis qui ont choisi le métier du bâtiment. Ces derniers acquièrent le métier en exerçant sur le tas.

L'évaluation des compétences

Les chefs des PME apprécient le rendement et les comportements de leurs salariés en vue de : fixer le salaire de tout un chacun et de légitimer sa différence d'un individu à un autre ; vérifier à quel degré les ouvriers respectent les consignes et les ordres de la hiérarchie ; contrôler les manières de réalisation des tâches. Les entrepreneurs insistent beaucoup, dans l'évaluation de leur personnel, sur le savoir faire qui se concrétise dans la performance et la rapidité d'exécution de travail.

Les méthodes d'évaluation des ressources humaines utilisée sont les fiches de notation dans lesquelles le rendement, l'assiduité, les retards et les heures supplémentaires sont notés. Les observations informelles pendant la réalisation des tâches sont également prises en compte dans l'appréciation d'un salarié. Le recours à des entretiens individuels qui permettent l'échange de points de vue et la détection des potentiels est mince. Donc le salarié n'est apprécié que sur sa performance.

La rémunération

Afin d'être compétitifs, les entreprises réduisent la masse salariale par la réduction des niveaux hiérarchiques. Cela limite les opportunités de promotion ; et accélère les mobilités professionnelles horizontales notamment interentreprises, donc la diminution de l'ancienneté dans une même entreprise. Les entreprises font valoir des formes d'engagements contractuels implicites ou explicites entre chaque salarié et le chef d'entreprise. Le salarié s'engage à être rémunéré modestement, de retour l'entreprise s'engage à lui assurer de l'emploi pour une période plus ou moins longue. Mais les salariés, auxquels il est proposé un travail pour une durée très limitée, n'acceptent que des salaires élevés.

Les salariés des PME sont les moins rémunérés, d'une part faute de moyens financiers de ces dites entreprises qui sont nouvellement créées pour la plus part d'entre elles, d'autre part le manque de stratégies salariales visant la fidélisation et la motivation du personnel. La conception, selon laquelle les salariés sont régulièrement payés à chaque fin du mois, est un moyen de contrôle, car les chefs d'entreprises se voient incapables de faire respecter les règles de discipline quand les salariés ne sont pas payés à temps.

Mobilité professionnelle

En effet, le travail dans les PME, employant, pour la majorité, par des contrats à durée déterminée, connaît une forte mobilité des salariés, notamment dans le secteur du bâtiment où les effectifs des entreprises changent en fonction du plan de charge à réaliser. Elles renouvellent la quasi-totalité de leur personnel à chaque fois qu'elles lancent un nouveau projet. Ce qui mène les salariés à vivre une mobilité « inter- entreprise » et géographique permanente.

La représentation des chefs d'entreprises de la notion de compétence d'un salarié

La conception des entrepreneurs de la compétence d'un salarié est influencée par les caractéristiques sociologiques, qui distinguent les uns des autres ;

Pour un fils d'un ancien commerçant : Etre compétent, "c'est d'être débrouillard et capable d'exécuter rapidement un bon travail sans gaspillage de matériaux, et sans création de problèmes, ni avec les collègues, ni avec le chef". La compétence ici, est entendue de point de vue de la performance du salarié, qui arrive à augmenter la productivité sans élever les coûts, dans un climat social serein.

Pour un ingénieur expérimenté, être compétent c'est " pouvoir et savoir trouver des solutions convenables au moment opportun, et suggérer des améliorations aux procédés et à la qualité du travail ; et pouvoir assumer des responsabilités dans toutes les conditions (bonnes ou mauvaises) ". C'est-à-dire que le compétent est celui qui s'adapte à toutes les situations, et qui possède les capacités à résoudre les problèmes qu'il rencontre. Cette catégorie d'entrepreneurs met l'accent sur, le rôle de la prise d'initiatives et de responsabilités par les salariés, dans toutes les situations problématiques du travail.

Pour un ancien chef d'entreprise, le compétent est " le diplômé qui n'a pas besoin que je lui montre son travail... c'est celui qui sait tout faire". Celui-ci renvoie la compétence aux savoirs acquis par la formation initiale.

Pour un autre patron, ex-immigré, le compétent est celui qui " pense à l'intérêt de l'entreprise qui lui garantit son emploi, réalise son travail convenablement et assure l'entretien et la maintenance du matériel qu'il utilise dans son travail, c'est-à-dire celui qui aime ce qu'il fait ". Et selon un autre responsable, le compétent est « celui qui sait communiquer avec tout le monde ». Ceux-ci accordent plus d'importance au savoir être qu'un salarié doit posséder pour développer son employabilité.

Un jeune entrepreneur héritier voit que le compétent " est celui qui travail avec le même rythme en présence comme en absence de son chef, et réalise un bon travail fini sans retouches même un peu lentement, mais dans les délais prescrit ...est aussi celui qui ne m'appelle pas à chaque fois qu'un problème survient". Ce dernier conçoit la compétence comme la capacité à réaliser les tâches avec performance, loyauté, et confiance.

Les représentations des entrepreneurs de la compétence d'un entrepreneur

Concernant les compétences qu'un chef d'entreprise doit avoir, les enquêtés s'accordent et insistent sur les compétences relatives au comportement à adopter, et à la communication, que ce soit avec les clients qu'il faut satisfaire par la qualité du produit, ou avec les salariés qui peuvent apporter des solutions à plusieurs problèmes par leurs suggestions, qu'il faut aussi motiver pour augmenter leurs performances. Mais leurs appréciations à propos des compétences requises pour un chef d'entreprise, diffèrent d'un entrepreneur à l'autre:

Les anciens accordent beaucoup d'importance à la capacité de faire respecter l'autorité paternaliste au sein de l'entreprise, et voient que, "le chef d'entreprise doit avoir les caractéristiques d'un meneur d'hommes qui joue le rôle d'un père exigeant ", c'est-à-dire savoir utiliser son autorité et son pouvoir ; et procéder par persuasion mais avec rigueur, dans ses relations, et savoir aussi, faire "régner la discipline et la rigueur, tout en étant compréhensif" avec les salariés. Comme ils insistent sur les traits de personnalité relatifs aux sens d'initiative et de responsabilité, ainsi que sur le rôle des réseaux sociaux. D'après un entrepreneur, "Pour être chef d'entreprise, il faut avoir le courage de prendre les risques...et avoir des relations ".

Les entrepreneurs héritiers conçoivent la compétence d'un entrepreneur dans le savoir être qu'il détient, et la qualité de la communication qu'il met en œuvre. Le chef compétent selon un héritier est celui qui "dispose d'une bonne écoute des clients et des ouvriers, et noue des relations de respect et non celle de crainte avec les salariés" donc, c'est celui qui maîtrise la communication interne et externe et possède la capacité de convaincre et de s'adapter à l'environnement de l'entreprise.

Les anciens cadres d'entreprises publiques, estiment qu'on ne peut pas intégrer un domaine donné et réussir sans avoir exercé et acquis une expérience dans cette activité. Le chef d'entreprise doit «connaître et maîtriser les rouages de l'administration » qui entravent le bon fonctionnement et le développement des entreprises par leurs lourdeurs bureaucratiques selon l'un d'entre eux. L'expérience leur a montré que le chef d'entreprise «doit connaître comment utiliser les autres » c'est-à-dire s'entourer d'une bonne équipe et savoir puiser des idées de chacun de ses membres ; et savoir " respecter le temps " par une bonne organisation et un bon aménagement ; et savoir planifier et prévoir pour anticiper les actions.

Un entrepreneur ex-immigré pense que Le chef d'entreprise doit avoir un diplôme et des compétences relatives à la créativité, l'innovation et l'adaptation aux exigences des clients par "l'amélioration des prestations qu'il offre", comme il doit "savoir négocier, et être diplomate dans ses rapports, que ce soit avec l'administration, les employés ou les clients. Selon un autre, un chef d'entreprise doit "avoir la capacité de débloquent les situations de crises" par l'utilisation de tous les moyens nécessaires, que rencontre l'entreprise et "savoir choisir les hommes de métier" auxquels il peut faire confiance. Pour ce dernier la compétence consiste à trouver des solutions aux situations de travail difficiles, en faisant confiance aux capacités des hommes.

Les représentations des entrepreneurs de diplôme

A propos de l'importance accordée à l'expérience sur le tas et/ou au diplôme, pour les travaux d'exécutions, les entrepreneurs sont unanimes à considérer que les diplômes délivrés par les centres de formations, suite à des formations résidentielles ne valident aucun savoir-faire opérationnel recherché sur le terrain. « Ces diplômes ne sont que des clés d'accès à l'emploi...le vrai métier s'acquiert sur le terrain » disait un entrepreneur ancien. Ça n'empêche que ces formations leur donnent les notions de bases théoriques utiles à la réalisation du travail, tel que "connaître les mesures, la qualité, et les quantités de matériaux à utiliser" comme elles permettent de " comprendre par abstraction les objectifs et le fonctionnement des procédures de production" pour un jeune héritier. Le diplôme prépare les individus à apprendre facilement et rapidement sur le tas, par contre, l'apprentissage sur le lieu de travail permet l'acquisition des savoir-faire d'une manière répétitive, "par la confrontation à des situations concrètes" selon un ancien cadre d'entreprise. L'apprentissage permet aussi aux expérimentés d'avoir la facilité d'adaptation aux différentes situations de travail, selon un ex-immigré. " L'essentiel pour moi, c'est, son rendement et la qualité de son travail, son diplôme ne m'intéresse pas", déclare un entrepreneur ancien.

Pour le travail d'encadrement, les chefs d'entreprises s'accordent sur le principe que les diplômés sont indispensables au sein de l'entreprise. Mais de préférence, qu'ils y aient une expérience de terrain. Puisque pendant leurs formations, ils n'entrent pas en contact avec les milieux professionnels, selon un entrepreneur : « les diplômés trouvent des difficultés pour s'adapter. Ils ne connaissent pas les techniques de travail, en plus ils hésitent à prendre des initiatives ». Cela provoque, selon quelques entrepreneurs, des inadéquations entre les qualifications acquises des universités et les exigences pratiques et opérationnelles recherchées par les entreprises. Par ailleurs, ils constatent, sans remettre en cause leur formation, l'existence d'écarts considérables entre les diplômes et les profils recherchés. Néanmoins, les jeunes diplômés, qui s'adaptent plus ou moins facilement au travail, possèdent des connaissances théoriques et des capacités leur permettant d'acquérir, après un entraînement, le savoir-faire nécessaire, pour s'acquitter des tâches et missions qui leur sont assignées.

Conclusion

En guise de conclusion, nous voulons attirer l'attention sur un constat relatif à l'existence des pratiques de gestion des ressources humaines. Ces pratiques prennent en considération l'évolution des aspirations des salariés et les mutations économiques qui exigent des entreprises d'être flexible davantage. Il existe aussi une remise en question des diplômes délivrés par les universités et par les centres de formations qui ne répondent guère aux besoins réels des entreprises, mais sans pouvoir saisir la nécessité d'investir en formation pour développer les capacités des salariés mobilisés et à combiner les ressources en leur possession afin d'agir avec compétence.

Références et notes

- ¹ ERBES-SEGUIN.S, La sociologie du travail, La découverte, 2^{ème} édition, Paris, 2004, p 64.
- ² ZARIFIAN Philippe, Objectif compétence, Liaisons, Paris, 1999, p 55.
- ³ GILBERT P., THIONVILLE R., Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois, ESF éditeur, Paris, 1990, p47.
- ⁴ OU RTAU. M. « Marché de la compétence et dynamique d'ajustement » in HAJJAR.V et BOUBION-BROYE.A Modèles et méthodologies d'analyse des compétences, OCTARES, Toulouse, 2004, pp 25-30
- ⁵ DONNADIEU G., DENIMAL P., Classification Qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences, LIAISONS, 2^{ème} édition, Paris, 1994, p 42.
- ⁶ AUBERT P., GILBERT P., PIGEYRE F., Management des compétences Réalisation Concepts Analyses, DUNOD, Paris, 2002, p 44.
- ⁷ OURTAU M P. 26.op.cit
- ⁸ AUBERT.P. GILBERT.P PIGEYRE.F, p44
- ⁹ AHOUARI. Z, « Algerian adult's attitudes engaged in on ongoing training towards continuing education », Procedia- Social and Behavioral Sciences, volume 69, 24 December 2012, pp206-212.
- ¹⁰ KADRI-MESSAID. H .A, « le discours sur la gestion des compétences pénètre les entreprises algériennes », In, ABDOU. A et autres, Entrepreneurs et pme. Approches algéro-françaises, l'Harmattan, Paris, 2004, pp171-180.
- ¹¹ GILBERT .P. THIONVILLE.R, op,cit ,p42
- ¹² DONNADIEU, G, DENIMAL, P, op, cit, p175
- ¹³ AUBERT.P. GILBERT.P PIGEYRE.F, p45
- ¹⁴ LEVY-LEBOYER.C, « Décrire, définir et recenser les compétences », in HAJJAR. V BOUBION-BROYE. A. Modèles et méthodologies d'analyse des compétences, éditions OCTARES, Toulouse, 2004 pp.17.19
- ¹⁵ Le Boterf, construire p.38
- ¹⁶ GILBERT .P. THIONVILLE.R, op,cit , p42
- ¹⁷ GILBERT .P. THIONVILLE.R, op, cit, p44
- ¹⁸ MEIGNANT A., Ressources Humaines. Déployer la stratégie, Liaisons, Paris, 2000, p, 114.

¹⁹ Ibid. p, 103.

²⁰ ZARIFIAN. Philippe. Op. Cit. p 70

²¹ LORINO, Philippe, Méthodes et pratique de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences, éd : Organisations, Paris, 2001. p, 401.

²² LE BOTERF .G, Construire les compétences individuelles et collectives, éditions, Organisation, Paris 2001

²³ LE BOTERF.G, Ingénierie et évaluation des compétences, éditions d'Organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2002, p.91

²⁴ MEIGNANT. Alain, op, cit p 110

²⁵ MADOUIL.M, « Entrepreneurs d'origine maghrébine en France et capital social » in BEVORT.A et LALLEMENT .M. Le capital social : Performance, équité et réciprocité, La Découverte, Paris, 2006, pp 246-262.

²⁶ Gillet A. « les entrepreneurs algériens : un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique » In, ABDOU. A et autres, Entrepreneurs et pme. Approches algéro-françaises, l'Harmattan, Paris, 2004, pp127-140