

# Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: PME: .....	7
I- DEFINITIONS ET DIVERGENCES.....	8
1-LES APPROCHES QUANTITATIVES .....	9
2-LES APPROCHES QUALITATIVES:.....	13
3- DIVERSITE DES DEFINITIONS .....	16
4-APPROCHE GLOBALE .....	24
II-UTILITE DES PME ET LEURS CARACTERISTIQUES .....	25
1- AVANTAGES ET FAIBLESSES DES PME .....	25
a)- Avantages de la P.M.E.:.....	27
b) Limites et insuffisances des P.M.E. ....	30
2- DES ENTREPRISES CREATRICES D'EMPLOIS :.....	30
a) P.M.E. et insertion des publics en difficulté. ....	31
b) P.M.E. et croissance de l'emploi: .....	33
3- DES ENTREPRISES FLEXIBLES ET INTERACTIVES .....	37
III- PROGRAMME ALGERIEN EN FAVEUR DES PME.....	39
1-QUELQUES REPERES HISTORIQUES DE LA PME EN ALGERIE.....	45
2-ACTIONS EN FAVEUR DE LA PME EN ALGERIE.....	45
a- les principaux axes d'interventions dans le tissu de la PME pour sa sauvegarde et le relance de son développement: .....	48
b- actions liées à l'amélioration des conditions d'approvisionnement et de fonctionnement des PME .....	51
c- la relance de l'investissement .....	52
3-LES CARACTERISTIQUES GENERALES DE LA PME ALGERIENNE .....	55
4-LE DEVELOPPEMENT DE LA PME EN ALGERIE: LES ACTIONS EN COURS .....	57
4-1 programme euro-développement pme (EDPME).....	58
DEUXIEME PARTIE	
CHAPITRE I Le Management.....	69
I-MANAGEMENT .....	70
1- La nature du management .....	70
2- La part de l'humain dans le Management .....	72
3- Définitions du Management .....	73
4- le processus managérial .....	76
II- LEADERSHIP .....	77
1- Definitions du leadership .....	78
2- Les éléments de leadership .....	79
3- Leadership: théorie et recherche .....	80
4- Les styles de leadership .....	82
CHAPITRE II	
Le Manager entrepreneur .....	90
Section I: LE MANAGER, L'ENTREPRENEUR .....	91
1- L'ENTREPRENEUR DANS LA PENSEE ECONOMIQUE .....	93
1-1 L'entrepreneur chez SAY et CANTILLON .....	94
1-2 L'entrepreneur chez les néoclassiques .....	97
2-LES THEORIES ECONOMIQUES DE L'ENTREPRENEUR .....	98
3- QU'EST CE QUE C'EST QUE D'ETRE UN DIRIGEANT? .....	103

4- LES FONCTIONS GENERALES D'UN DIRIGEANT .....	104
1- le travail du cadre à travers huit écoles de pensées .....	105
2- les rôles professionnels du cadre .....	107
section II: LES DIFFERENTS TYPES D'ENTREPRENEURS .....	108
I- TYPES D'ENTREPRENEURS SELON LES CONDITIONS DE LA CREATION DE L'ENTREPRISE .....	108
II- TYPOLOGIE SELON LE PROFIL DU DIRIGEANT .....	109
III- TYPOLOGIE SELON LES CONDITIONS DE L'INNOVATION .....	110
IV- TYPOLOGIE SELON LA LOGIQUE D'ACTION .....	110
V- LA TYPOLOGIE CROISSANCE- AUTONOMIE .....	113
VI- AUTRES TYPOLOGIES D'ENTREPRENEURS .....	116
VII- TYPOLOGIE SELON LES MOTIVATIONS DE L'ENTREPRENEUR .....	118
a- typologie de LAUFER .....	118
b- typologie de ETTINGER .....	120
CHAPITRE III	
TRAITS DE PERSONNALITE .....	122
I- L'INFLUENCE DE LA PERSONNALITE DES DIRIGEANTS SUR LEUR ENTREPRISE .....	123
II- CARACTERISTIQUES ET TRAITS PERSONNELS DES DIRIGEANTS .....	123
III- TRAITS DE PERSONNALITE DOMINANTS .....	127
a- le narcissique .....	128
b- le paranoïaque .....	128
c- la personnalité obsessionnelle .....	129
d- la personnalité hystérique .....	129
e- la personnalité solitaire .....	130
f- autres personnalités -les types A et B .....	130
IV-LES TEMPERAMENTS:.....	131
CHAPITRE IV:LA FORMATION.....	137
I-FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DES CADRES:.....	138
1- <i>Le perfectionnement des cadres:</i> .....	139
2- <i>Méthodes et techniques de formation et de perfectionnement des cadres dirigeants</i> ..	140
a- <i>Plan de carrière:</i> .....	141
b- <i>Alternance et rotation des affectations:</i> .....	141
c- <i>Postes d'adjoint:</i> .....	141
d- <i>Promotions temporaires:</i> .....	142
e- <i>Le «coaching»:</i> .....	142
f- <i>Le parrainage:</i> .....	143
3- <i>quelques types de programmes de formation:</i> .....	145
a- les conférences .....	145
b- les formations des universités .....	145
c- les formations à la carte .....	145
4- les bases de réussite de la formation .....	146
II-LES APPROCHES BEHAVIORISTES DE FORMATION DES CADRES .....	146
1- les groupes de formation .....	147
2- le développement organisationnel .....	147
3- la modification du comportement organisationnel .....	148
III-QUELLE FORMATION CHOISIR: .....	148
CHAPITRE V	
LA MOTIVATION:.....	151
1-Définition la motivation :.....	152
2-Motivation et satisfaction:.....	153

3-Les facteurs de motivation: .....	154
4-Les théories de la motivation: .....	155
4-1- La théorie de la carotte et du bâton: .....	155
4-2- Les théories « X » et « Y » de Mc GREGOR: .....	155
4-3- La théorie « Z »: .....	157
4-4- La hiéarchie des besoins: .....	157
4-5- La théorie des deux facteurs: .....	159
4-6- La théorie du résultats escomptés: .....	160
4-7-la théorie du besoin d'accomplissement: .....	160
5- La motivation des dirigeants: .....	160
<b>CHAPITRE VI</b>	
<b>L'INNOVATION:.....</b>	<b>163</b>
<b>I- DEFINITIONS: .....</b>	<b>164</b>
<b>II- LES DIFFERENTS TYPES D'INNOVATIONS:.....</b>	<b>164</b>
1- L'innovation relative:.....	166
2- L'innovation maximum: .....	167
3- L'innovation selon le genre: .....	167
4- L'innovation selon le rythme: .....	167
<b>III- LE MECANISME DE L'INNOVATION: .....</b>	<b>168</b>
<b>IV- COMPETENCES REQUISES POUR INNOVER:.....</b>	<b>169</b>
<b>V- LE PROFIL TYPE DE L'INNOVATEUR:.....</b>	<b>171</b>
1- un tempérament entrepreneur : .....	171
2- Les compétences techniques: .....	172
3-ouverture sur l'extérieur et largeur d'esprit: .....	172
4- esprit « divergent » et originalité : .....	173
<b>CHAPITRE VII</b>	
<b>LA PRISE DE RISQUE: .....</b>	<b>175</b>
<b>I-INCERTITUDE ET RISQUE: .....</b>	<b>176</b>
<b>II- LES DIFFERENTS RISQUES: .....</b>	<b>177</b>
1- Les risques stratégiques : .....	178
2- Les risques opérationnels:.....	179
<b>III- L'ATTITUDE A L'EGARD DU RISQUE : .....</b>	<b>179</b>
1- L'analyse de la préférence individuelle: .....	179
2- La propension à prendre des risques:.....	181
3- La version au risque: .....	182
<b>TROISIEME PARTIE</b>	
<b>LE MANAGER PUBLIC ALGERIEN: .....</b>	<b>184</b>
<b>I-APERCU METHODOLOGIQUE:.....</b>	<b>184</b>
<b>II-RESULTATS ET IMPLICATIONS DU QUESTIONNAIRE: .....</b>	<b>186</b>
<b>III- TRAITEMENT ET ANALYSE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE: .....</b>	<b>204</b>
<b>IV- COMPARAISON ENTRE LE DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ET PRIVEE:207</b>	
<b>CONCLUSION GENERALE: .....</b>	<b>216</b>
<b>ANNEXE</b>	

# Remerciements

*Ma reconnaissance est grande à l'égard de tous ceux qui m'ont aidée.*

*Je remercie en particulier, le professeur A. BENHABIB qui a accepté de m'encadrer et de diriger ce travail.*

*Ma gratitude va en particulier à Mr A. MAALACHE, qui m'a aidée et beaucoup soutenue.*

*Je ne pourrais oublier Mrs M. BENBOUZIANE et S. MALIKI qui m'ont éclairée de leurs conseils et aide précieuse.*

*Un grand merci à Mrs M. CHERIF et F. BENLADGHEM*

*Je tiens à exprimer ma gratitude aux dirigeants des entreprises publiques qui ont accepté de m'ouvrir leurs portes et de me consacrer un temps qui leur était précieux.*

*Des remerciements particuliers vont à ma famille qui a accepté tout ce fatras de documents pendant toutes ces années.*

*Enfin, je n'aurais pas l'outrecuidance de ne pas citer mes amis de toujours,*

*salima et hocine*

## ***Introduction Générale***

Nous sommes à l'ère des mutations. Le progrès technique, l'élargissement des marchés, l'émergence de besoins humains nouveaux, les tensions économiques et sociales, sont des conséquences de cette dynamique.

Dans cette conjoncture de crise, conséquente aux diverses mutations technologiques et commerciales qui bouleversent les sociétés dans le monde, il est désormais établi que la petite entreprise est le moteur du développement alimenté par une renaissance de l'esprit d'entreprise. La petite entreprise apparaît comme la source première d'idées nouvelles, du développement économique. Ce sont les PME qui sont capables de donner l'impulsion à la croissance économique. Cette nouvelle ère se fera donc grâce à l'aptitude concurrentielle de ces entreprises qui se révèlent être l'instrument principal de la relance économique et de la promotion de l'emploi; la principale source d'innovation et le facteur essentiel du développement. La PME constitue donc l'élément indispensable à l'intégration et à la diversification économiques.

Le champ de la PME s'est beaucoup développé dans les différents pays anglo-saxons. Il y a de plus en plus d'études qui se tournent vers la PME. Il y a de plus en plus de groupes de recherches qui se consacrent à ce genre d'entreprises; d'universités qui lui réservent des programmes entiers et d'ouvrages et publications académiques qui lui sont consacrés. En Algérie, la situation est autre, et le champ de recherche en PME n'est pas encore très développé bien que l'Etat ait fait un grand pas à l'égard de nos PME.

Le gouvernement algérien a entrepris plusieurs mesures administratives afin d'assurer la croissance économique. Il a entrepris d'appliquer des stratégies de développement qui visent à relancer la croissance économique et à réduire le chômage. Et il est conscient que la solution est plus à attendre du côté des petites entreprises que des grandes.

Des efforts sont en cours pour réduire le poids assez élevé des contraintes administratives et fiscales qui entravent le dynamisme entrepreneurial. Plusieurs séries de mesures d'allégement, de simplification et d'assouplissement ont déjà été mises en œuvre, et d'autres sont proposées. Il a mis en place un système de financement bonifié à l'exportation, un nouveau code des investissements, en somme des conditions favorables.

D'importantes initiatives ont été lancées pour encourager la création d'entreprises et l'innovation.

Néanmoins, tous ces programmes d'aide à la petite entreprise s'arrêtent surtout aux aspects financiers et le seul apport de capitaux et de technologie n'assure pas le développement. En fait la principale difficulté réside beaucoup plus dans le changement de comportement des agents économiques que dans la mise en place d'instruments de marché. Le facteur restrictif peut être le manque de compétence et de conviction de la part des gestionnaires. Une PME, c'est d'abord un dirigeant, un patron, un animateur et le succès de toute entreprise est fonction de la qualité de sa gestion. Le support humain est alors beaucoup plus important que le support financier.

Face à ces nouveaux défis de l'environnement, la PME a besoin d'instruments de pilotage nouveaux, a besoin de prise de décision dans des conditions d'ignorance partielle. Et son dirigeant joue inévitablement le rôle dominant en ce qui a trait à la stratégie, à la prise de décision et au climat organisationnel dans la PME. Le dirigeant définit et arrête les alternatives de l'entreprise. Il en assure la fonction stratégique et en définit les perspectives à moyen terme. Il se prononce sur l'évolution de l'entreprise, et sur sa politique.

Comme c'est le dirigeant qui en assure le pilotage, il est inévitable de passer par lui. C'est la composante humaine et son degré d'implication qui conditionnera la bonne ou la mauvaise gestion de ces entreprises. Notre problématique est la suivante: la réussite d'une PME dépend de la compétence de son cadre dirigeant et sa performance est largement déterminée par le style de son manager.

Pour vérifier cette problématique, nous nous sommes basés sur cinq hypothèses; que nous avons tenté de vérifier par un questionnaire sur le terrain, destiné aux dirigeants de PME publiques de la Wilaya de Tlemcen; et c'est l'objet de la troisième partie.

Ces hypothèses se résument comme suit:

- Les traits de personnalité du manager ont-ils une influence sur son style de direction?
- Sa formation, va-t-elle encourager la performance de son entreprise?
- Sa motivation a-t-elle une répercussion sur la réussite de son entreprise?
- Sa capacité d'innover va-t-elle influer sur la compétition de son entreprise?
- Son goût du risque va-t-il aider son entreprise à affronter l'incertain?

Pour cela, notre travail a été scindé en trois grandes parties qui délimitent les trois différents centres d'intérêt du sujet.

La première partie est consacrée à la PME. Elle a pour but de fournir les concepts clés et les caractéristiques qui permettront de mieux comprendre la conception et le fonctionnement de ce type d'organisations qui ont besoin d'avoir un certain type de manager. Nous y essayerons de découvrir ce qui a amené au développement de ce type d'entreprises, quelle place leur est réservée...

Nous allons étudier la PME pour la cerner, pour essayer de la définir, tout en exposant la difficulté de lui trouver une définition commune; de connaître ses spécificités, d'évoquer ses particularités, d'exposer ses vulnérabilités, ses problèmes ainsi que ses points forts. De savoir en gros ce qui la spécifie autant afin de mieux comprendre ce qui caractérise son cadre dirigeant, ce qui fait que son manager doit avoir un profil si particulier.

La deuxième partie s'intéresse au manager. Elle traite du moteur qui amorce la gestion spécifique de ces entreprises et qui consiste en leur dirigeant. Qu'est-ce qui caractérise ces hommes et ces femmes qui sont à la tête des PME?

Une meilleure connaissance de ces personnes qui ont la charge de gérer ces entités, de leurs particularités et de leurs comportements peut nous être très utile.

Il faudrait connaître les qualités requises, la mesure dans laquelle chacune de ces qualités est essentielle, quelle combinaison de ces qualités est nécessaire et à quel degré?

Les compétences, l'expérience, la formation, les traits de personnalité, le profil en général nous guideraient et renseigneraient sur le profil sociologique et psychologique capable de séparer ceux qui sont les plus susceptibles de réussir de ceux qui échouent.

Nous exposerons aussi, dans cette deuxième partie, les différents types de dirigeants qui existent et les aspirations de chacun d'eux.

En l'occurrence, cette partie comprend sept volets.

Pour présenter le travail, le premier chapitre constitue une introduction à la science du management, il examine la portée et l'importance du management et du leadership.

Le second chapitre présente un état de la littérature sur l'entrepreneuriat. Il passe en revue de manière détaillée les concepts d'entrepreneur, de manager ainsi que les

théories y afférentes. On peut y discerner une évolution des interrogations sur l'entrepreneuriat.

Nous y verrons également les cinq principales hypothèses qui définissent le manager type.

Le troisième chapitre porte sur le profil psychologique du dirigeant des PME.

La science du comportement constitue un domaine complexe en lui-même, il n'est pas surprenant que de nombreuses études et de nombreux spécialistes s'y intéressent. On se pose alors la question de savoir: est-il possible d'évaluer et de mesurer les aptitudes physiques et mentales des hommes afin de les orienter vers des professions qui correspondent le mieux à leurs aptitudes, leurs goûts profonds et leurs ambitions?

Le profil psychologique du dirigeant détermine au travers de ses expériences, de sa propre histoire, l'efficience recherchée. L'étude de la personnalité du manager pourrait nous renseigner sur ses caractéristiques, comme le leadership, l'aptitude à s'entendre avec les autres, l'aptitude à l'analyse, le jugement, l'initiative, etc. C'est pourquoi, c'est l'objet de notre première hypothèse.

Le quatrième chapitre porte sur la formation. Un certain nombre de compétences possédées par le cadre dirigeant, principal initiateur et acteur sont fondamentales car elles sont un préalable au succès de l'entreprise. Il est intéressant, voire utile, pour maîtriser toutes les techniques de gestion de posséder une formation adéquate. L'hypothèse à vérifier est de savoir si la performance et l'efficacité de la PME dépendent du degré de formation de son dirigeant.

Les compétences requises se fondent moins sur l'apprentissage et l'expérience sur le tas que sur le bagage donné par la formation initiale et continue.

Une formation et un perfectionnement permanents sont une condition vitale de réussite pour ceux qui occupent les fonctions de managers.

Le cinquième chapitre traite de notre troisième hypothèse, la motivation du monde managérial; un formidable moyen d'accroître les chances de réussite d'une entreprise.

La conception contemporaine du management est que la valeur d'une entreprise dépend moins de l'importance de ses ressources matérielles que de la manière dont elle emploie ses ressources humaines et par conséquent, des forces de motivation qui font agir les employés. L'efficacité des cadres dépend de leur degré de motivation qui est un enjeu stratégique. Quelles méthodes faut-il mettre en œuvre pour utiliser au mieux ces

ressources humaines d'une importance capitale? Comment peut-on revitaliser les facteurs qui motivent positivement et réduire ceux qui démotivent?

Notre hypothèse est centrée sur l'étude des motivations, aspirations et comportements expliquant les besoins de l'individu. Sur quelles motivations peut-on s'appuyer afin de mener ces entreprises vers l'efficacité voire l'efficience.

Le sixième chapitre porte sur l'innovation qui se trouve être l'un des éléments de la compétition contemporaine.

La performance à elle seule ne suffit pas pour une entreprise. Parmi les conditions de base, il y a le contexte technologique qui joue un rôle déterminant dans les caractéristiques de production et son évolution, par l'apparition de nouveaux produits, procédés, voire même de marchés. La survie et la croissance des PME sont liées au changement et à l'innovation permanente.

Le septième chapitre amorce la prise de risque. Une personne brillamment douée pour les sciences et hautement estimée pour ses aptitudes fera-t-elle nécessairement un excellent dirigeant? Ou peut-on en douter et se demander si elle saura prendre des risques?

L'un des critères essentiels de la définition de la "gestion des entreprises", c'est l'aptitude à prendre des risques.

Les qualités d'audace et d'initiative du dirigeant font de lui une personne prête à s'investir et à affronter l'incertain, voire même certains risques.

La troisième partie qui est la partie pratique, consiste en le traitement et l'analyse des données d'une enquête effectuée auprès d'un échantillon de 22 EPE, caractérisées par leur bonne performance, tous secteurs d'activités confondus et situées à Tlemcen; afin de vérifier nos cinq hypothèses citées à la deuxième partie et essayer de "construire" un portrait-type du manager qui rendrait nos PME les plus performantes.

Les variables les plus pertinentes sont précisées en détail dans le questionnaire élaboré dans cette partie pratique.

L'analyse des données a démontré que nos managers publics se rapprochent du modèle universel. Ils présentent généralement les caractéristiques observées chez l'entrepreneur artisan de SMITH. La PME publique est entre les mains d'une élite formée dans les grandes écoles publiques. Leurs motivations se reflètent dans leur besoin d'autonomie.

Leur goût du risque n'est pas prononcé et vu les contraintes environnementales, ils ne pratiquent nullement l'innovation.

Pour présenter l'identité d'une PME, il faut passer par ceux qui la définissent par leur identité et la dynamique qu'ils créent. Il est connu que le succès de toute entreprise dépend en partie de l'intelligence, la personnalité, l'aptitude au leadership de son cadre dirigeant. Plusieurs études ont démontré que le succès de toute entreprise réside dans la qualité des hommes qui la dirigent. C'est pourquoi une meilleure connaissance de leurs particularités et de leur comportement ne peut que profiter à notre économie qui a besoin d'un nouveau souffle.

Mais avant de s'intéresser aux traits de caractère de ce manager, avant de chercher à cerner son profil, il est classique de se "rapprocher" de ce genre d'entreprises, de chercher à cerner ce qui les spécifie, ce qui les distingue et ce qui les différencie des autres "formes" d'entreprises.

Première partie

**PME**

## **Première partie**

### **PME**

*« Ce n'est pas être un nain, qu'être plus petit que le plus grand »*

**SENEQUE**

Dans la conjoncture de crise et de mutation économique et sociale actuelle, il est désormais établi que la PME constitue l'élément indispensable à l'intégration et à la diversification économique, tout comme elle peut constituer la principale source de richesses, d'emplois, ainsi que le facteur essentiel de promotion des exportations hors hydrocarbures. Cette question reste d'un intérêt majeur compte tenu des multiples enjeux qui s'y attachent.

Effectivement, en raison de leur mode d'organisation particulier, les P. M. E. peuvent jouer un rôle économique et social important en contribuant aux objectifs du développement, tels que l'utilisation des ressources locales, la création d'emplois rémunérateurs, et en favorisant un changement social progressif et pacifique.

Comme elles constituent pour plusieurs régions, la seule source d'emploi et de renouvellement de l'économie. Vu que pour celles-ci, les grands investissements sont hors de leur portée ou requièrent trop de ressources.

On considère aussi que pour les pays en développement, les P.M.E. sont une réponse aux carences des grands investissements tournés vers la seule exportation ou aux entreprises publiques souvent aux prises avec une lourde bureaucratie. Elles sont à même de créer un tissu économique de base favorisant la multiplication des échanges sur tout le territoire et ainsi le décollage de l'économie.

Comment se présente actuellement la PME en Algérie? Les travaux menés jusqu'à présent pour son identification restent insuffisants, assez peu fiables ou non actualisés; ce secteur est-il bien cerné? A-t-on des statistiques précises et adéquates le concernant? Qu'a-t-on fait pour le sortir de l'ombre?

Cette partie a pour objectif de décrire ces entités si spécifiques et de voir ce qu'il en est pour leur promotion en Algérie; en présentant leurs caractéristiques générales, leur place dans l'économie nationale et leurs performances.

## **I- DEFINITIONS ET DIVERGENCES**

Le secteur des P. M. E. englobe une grande variété d'activités productives et de mode d'exploitation qui répondent à une large gamme de débouchés commerciaux, de sorte qu'il est difficile d'établir une classification universelle par catégories ou de comparer les résultats des entreprises, des sous-secteurs ou des pays.

L'analyse des P. M. E. est aussi rendue compliquée par les différences existant dans les définitions des petites entreprises et par les ambiguïtés de la terminologie utilisée. Les autorités définissent souvent les P. M. E. de manière plus ou moins arbitraire en fonction des effectifs du personnel ou du montant des capitaux investis, à des fins de réglementation ou de statistiques, ou pour fixer les conditions d'octroi de l'aide publique. D'autres définitions concernant les caractéristiques d'exploitation comme le mode de gestion, la propriété de l'entreprise, la spécialisation des produits, les techniques de production ou même l'orientation du marché servent à des fins analytiques pour mesurer les résultats obtenus.

La plupart des définitions semblent déterminées par l'intérêt de l'usager, l'objet de la définition et le stade de développement du milieu dans lequel la définition sera utilisée.

Ainsi, la plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés de l'étude des P. M. E. est l'extrême hétérogénéité qui existe entre elles.

Cette hétérogénéité serait une des raisons qui expliquerait la difficulté de tirer des P.M.E. des théories et des concepts adéquats différents de ceux appliqués à la grande entreprise.

Si la loi des grands nombres peut s'appliquer aux grandes entreprises, et permet de retrouver des moyennes similaires, cela est presque impossible à faire dans les petites entreprises du fait de leur disparité.

Néanmoins, la science fonctionne avant tout par généralisation et par regroupement; et le domaine des P.M.E. ne peut y échapper, même si cela semble particulièrement difficile à faire.

C'est pourquoi, un grand nombre de chercheurs se sont attelé à construire des typologies opérationnelles des P.M.E. et des petites entreprises pour justement, retrouver ces ressemblances.

Evidement, dans celles-ci on retrouve les typologies traditionnelles basées sur des critères quantitatifs. Mais devant leurs limites, plusieurs chercheurs ont voulu aller plus loin en tenant compte du dirigeant de l'entreprise, de ses comportements managériaux ou

organisationnels; ou encore de l'évolution de la firme ou de ses relations avec les différents marchés.

## **1-LES APPROCHES QUANTITATIVES<sup>1</sup>:**

Pour toutes typologies des P.M.E, il faut d'abord distinguer les entreprises des établissements. Quand on parle d'entreprises ou de P.M.E, on se réfère à des centres de contrôle, avec une propriété délimitée. Pour les très petites et les petites entreprises, cela présente peu de problèmes: l'établissement se confondant le plus souvent avec l'entreprise, la propriété est souvent bien connue. Mais cela est moins clair avec la moyenne entreprise. Aussi, un des premiers critères porte sur la notion juridique de l'indépendance de l'entreprise.

Cette notion « d'indépendance » évoquée; on peut dire que les typologies de P.M.E. les plus connues et les plus souvent utilisées réfèrent à des données quantitatives d'emplois, d'actifs ou de chiffre d'affaires. Il n'en reste pas moins que la P.M.E. est un concept relativement flou. Est-ce comme le veulent certaines statistiques, les entreprises de moins de 500 employés face à celles offrant des milliers d'emplois? Doit-on la définir en fonction du nombre d'employés comme le font de prime abord la plupart des pays, même si le nombre diffère<sup>2</sup>? Car le nombre de salariés par entreprise reste toujours une notion naturelle, concrète, facilement mesurable et qui peut servir à des recensements. Elle est, dans beaucoup de cas, plus représentative de l'entreprise.

Doit-on tout simplement ajouter au nombre d'employés le chiffre d'affaires en différenciant le secteur de la fabrication du secteur commercial<sup>3</sup>?

Et ces deux paramètres, le nombre d'employés et le chiffre d'affaires, sont-ils suffisants pour différencier les entreprises très capitalistiques de celles utilisant surtout de la main-d'œuvre? Cela permet-il de distinguer la P.M.E. dans tous les secteurs, que ce soit dans l'agriculture, l'industrie manufacturière, le commerce, le transport ou autres secteurs? D'autant plus que cela peut différer selon les pays ou les types d'économie.

---

<sup>1</sup> -GR. E.P.M.E., sous la direction de P.A. JULIEN, « Les PME, Bilan et Perspectives », Les presses inter-Universitaires & Economica (1994), P24.

<sup>2</sup> Voir Tableau: Classification des firmes selon leur taille de quelques pays européens; P12

<sup>3</sup> Voir Tableau: Les types d'entreprises selon la taille et le secteur; P13

*Classification des firmes selon leur taille de quelques pays européens*

Pays	NOMBRES D'EMPLOYES		
	Petites firmes	Moyennes firmes	Grandes firmes
Autriche	1-9	10-100	>101
Belgique	1-50	51-200	>201
Danemark	1-50	51-200	>201
U. S. A.	1-250	250-500	>501
Finlande	1-50	51-200	>201
France	1-49	50-499	>500
Grande Bretagne	1-50	51-200	>201
Japon	1-49	50-500	>501
Norvège	1-20	21-100	>101
R. F. A.	1-49	50-499	>500
Suisse	1-20	21-100	>101

Source: « Les PME, bilan et perspectives », P26

## *Les types d'entreprises selon la taille et le secteur*

### **SECTEUR FABRICATION**

<b>classe</b>	<b>Nombre d'employés</b>	<b>Montant des actifs</b>	<b>Type d'entreprise</b>
I	0-4	Inférieurs à 375.000 \$	Artisanale
II	5-49	Plus de 375.000 \$ et inférieurs à 2.750.000 \$	Petite
III	50-199	Plus de 2.750.000 \$ et inférieurs à 10.000.000 \$	Moyenne
IV	200-499	Plus de 10.000.000 \$ et inférieurs à 30.000.000 \$	Grosse
V	500 et +	Plus de 30.000.000 \$	Très grosse

### **SECTEUR COMMERCIAL ET SECTEUR DES SERVICES**

<b>classe</b>	<b>Nombre d'employés</b>	<b>Montant des actifs</b>	<b>Type d'entreprise</b>
I	Moins de 3	Inférieurs à 375.000 \$	Artisanale
II	Moins de 10	Moins de 2.000.000 \$	Petite
III	Moins de 30	Plus de 2.000.000 \$ et moins de 8.000.000 \$	Moyenne
IV	Plus de 30	Plus de 8.000.000 \$	Grosse

Source: « La petite entreprise, principes d'économie et de gestion », P54

Ces différences sont souvent monnaie courante et varient suivant les normes de chaque pays.

De toute façon, ces typologies quantitatives relèvent de l'approche économique traditionnelle et ne touchent qu'aux éléments les plus apparents. Elles sont néanmoins les premières disponibles et peuvent servir à répondre aux critères pour l'application des programmes d'aide gouvernementaux. D'autre part, pour les chercheurs, elles sont souvent une première issue pour l'obtention des échantillons qui seront étudiés plus attentivement par la suite.

Evidemment, cette mesure statistique entraîne différents problèmes, telle la définition du nombre d'employés: employés permanents, à temps partiel, saisonniers, etc. Ces problèmes sont toutefois résolus par quelques définitions et calculs. Mais cela ne résout pas le cas des différences sectorielles: par exemple, on peut considérer qu'un atelier d'usinage de 50 employés est, dans son secteur, une entreprise moyenne; alors qu'une P.M.E. de 100 employés dans le secteur de vêtement est de petite taille.

Les différences sont souvent grandes entre les industries à travail intensif et celles à capital intensif. C'est pourquoi on ajoute au nombre d'employés, la mesure des actifs. Ici, le problème relevé est qu'en est-il de la taille des entreprises aux actifs passablement dépréciés à côté d'entreprises aux actifs neufs? En tenant compte du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée ou des ventes, on peut suppléer à cet obstacle. Mais encore ici, le chiffre d'affaires peut varier passablement selon les branches industrielles en croissance ou à large marché par rapport à celles à marché étroit; de plus il peut être manipulé pour des raisons fiscales; les ventes sont les fonctions de la conjoncture ou peuvent varier considérablement selon les raisons; la valeur ajoutée peut-être difficile à évaluer; etc. Même s'il y a une certaine corrélation entre ces différentes mesures de taille, elles ne sont pas complètement interchangeables.

Le « Bolton committee » et le gouvernement américain ont ainsi ajouté la notion de part de marché: une P.M.E. ne doit pas contrôler une part importante du marché. Mais dans ce cas, parle-t-on de marché local, régional ou national?

Aussi, les typologies quantitatives, en dépit de la facilité de leur utilisation, ne restent pas moins fort critiquables et ne peuvent ainsi être utilisées que comme première approche; vu qu'elles n'ont qu'une valeur relative.

C'est pourquoi, des réserves sont à formuler à l'égard d'une classification strictement quantitative des entreprises. En effet, bien plus que l'aspect dimensionnel, il est indispensable d'ajouter d'autres critères pour distinguer les différents types de P.M.E. Alors une définition qualitative de ces entreprises est sans doute préférable car cette différence d'ordre qualitatif permet une meilleure approche des P.M.E.

## **2-LES APPROCHES QUALITATIVES<sup>4</sup>:**

Nombre de chercheurs ont admis que la notion de P.M.E. n'est pas seulement dimensionnelle et ont alors tenté de dépasser ces typologies quantitatives en tenant compte de la relation de l'entreprise avec son environnement. Ces chercheurs ont alors adopté une approche beaucoup plus managériale et organisationnelle.

Ces typologies plus complexes peuvent être divisées en quatre grands groupes. Soit celles qui s'appuient sur le type d'origine ou de propriété de l'entreprise; celles qui introduisent les stratégies ou les objectifs de la direction; celles qui se basent sur l'évolution ou le stade de développement ou d'organisation de la firme et, enfin, celles qui touchent au secteur ou au type de marché dans lequel l'entreprise évolue.

Le premier groupe de typologies est basé sur un critère très simple. On peut penser que l'origine ou le type de propriété affecte, jusqu'à un certain point, la forme d'organisation de l'entreprise, ou du moins son évolution à long terme.

Ce premier groupe est très proche des typologies associées à l'entrepreneur vu que les caractères de la moyenne entreprise résultent du comportement des hommes qui l'animent et s'identifient à elle tout en contrôlant son développement.

On dit souvent que l'entreprise moyenne est celle qui reste « à portée d'homme », c'est-à-dire dont un homme peut embrasser l'activité. Assez souvent, cet homme; et c'est une autre caractéristique; engage ses propres capitaux ou ceux d'un groupe familial.

Quant à ce qui est du pouvoir, deux situations peuvent se présenter:

1- une seule personne détient la majorité. Son conseil est constitué d'amis ou de membres de sa famille. Il exerce seul le pouvoir.

---

<sup>4</sup> -GR. E.P.M.E., sous la direction de P.A. JULIEN, Op. Cit P28

2- deux associés, rarement davantage d'une même famille ou non détiennent la majorité. Ils se partagent le pouvoir dans l'entreprise, généralement en se répartissant les tâches administratives, commerciales et techniques.

Le deuxième groupe touche le type d'objectifs ou les intérêts des propriétaires dirigeants. Les anciennes typologies de ce groupe (dans les années 1970) sont issues des typologies d'entrepreneurs tout en faisant le lien avec la taille: de toutes petites entreprises ou artisanales à des entreprises un peu plus grandes et mieux structurées ou ayant une organisation plus professionnelle. Les plus récentes d'entre elles (début des années 1980) ajoutent aux éléments la stratégie suivie par la direction, l'organisation, ou encore le potentiel des firmes. Enfin, *M. MARCHESNAY* (1988) lie cette stratégie aux intérêts de l'entrepreneur pour l'indépendance et l'impact sur le marché du point de vue de la croissance ou de la stabilité; car en effet, personne ne conteste que la stratégie est l'affaire du chef d'entreprise, responsable suprême des succès comme des échecs.

### Typologies selon le type d'objectifs de la direction, la stratégie poursuivie ou le potentiel de la firme

P. LILES (1974)	Marginale (traditionnelle)	Intéressante (taille et croissance à enir)	A haut potentiel (à croissance rapide)
M. STANWORTH & J. CURRAN (1976)	Artisanale (satisfaction intrinsèque)	Entrepreneuriale Classique (profit)	Managériale (reconnaissance par la performance)
A. FILEY & R. ALDAG (1978)	Artisanale (conventionnelle, risques faibles, stratégie de survie)	Promotionnelle (entrepreneuriale, technicienne innovatrice, stratégie de croissance)	Administrative (professionnelle, structurée, risques plus élevés, planifiée)
A. COOPER & C. DUNKELGERT (1982, T)	De type Artisanale (Autonomie)	Recherche l'Indépendance	Orientée vers la croissance
D. MILLER & P. H. FRIESEN (1982)	Entrepreneuriale (recherchant diverses initiatives)	Conservatrice (traditionnelle)	
J. GARLAND & A LII (1984)	Entrepreneuriale (profit, croissance, créativité)	De Gérance (Recherche de buts personnels)	
M. MARCHESNAY (1988)	C. A. P. (croissance, autonomie, pérennité)	P. I. C. (Pérennité, indépendance, croissance)	

T: Testées auprès d'échantillons de P.M.E., les autres relevant d'analyses théoriques.

Source: «Les P.M.E. Bilan et perspectives», P31

Le troisième groupe rassemble les typologies issues de l'idée du cycle de vie des entreprises; rattaché à la philosophie par laquelle toutes les entreprises suivent plus ou moins le même sentier d'évolution en naissant d'abord petites et en passant ensuite par différents stades jusqu'à devenir grandes, voire même très grandes, à moins de périr prématulement en chemin.

Enfin, le dernier groupe porte sur les différences sectorielles et donc sur les types et les opportunités de marchés dans lesquels évoluent les P.M.E. Dans ces typologies, on s'arrête sur les liens entre le comportement des propriétaires- dirigeants (conservateur, professionnel, innovateur...), le type de secteur ou de marché (traditionnel, moderne, nouveau, local, national ou international, etc.), les produits offerts (uniques ou de créneaux, à concurrence par les prix ou par la spécificité, primaires ou secondaires, etc.), la technologie utilisée ( traditionnelle, moderne, de pointe) et les liaisons avec les autres entreprises, particulièrement les grandes (P.M.E. indépendantes, sous-traitantes, de créneaux...)

Il existe beaucoup d'autres typologies; telles les typologies concernant la situation financière ou discutant de l'intensité capitaliste. La moyenne entreprise souffre d'une faible planification financière, parfois, d'une gestion opérationnelle du financement largement informelle et d'un contrôle de cette gestion quasi-inexistant, lié à une direction personnalisée à l'excès.

Le financement de la PME repose aussi, généralement, sur les capitaux personnels, lesquels s'avèrent bien souvent limités, et se résout, en conséquence, en un coûteux recours au court terme.

Ainsi, on peut souligner le développement de formes adaptées de financement: prêts conventionnés, prêts participatifs, capital risque, sous des formes propres aux divers pays. On en comprend que, face à la diversité des PME, on observe une égale diversité de problèmes financiers et de solutions.

Ne sont pas abordées non plus, les typologies particulières sur l'artisanat ou sur les petites firmes « alternatives »; autrement il faudrait de véritables diagnostics individualisés.

C'est pourquoi, nous avons renoncé à être aussi exhaustifs que possible; les typologies retenues ici, suffisent pour démontrer toute la complexité du problème et de la grande hétérogénéité des PME.

Néanmoins, toutes les PME ont en commun quelques traits de caractère qui les distinguent de la grande entreprise.

### **3-DIVERSITE DES DEFINITIONS:**

Chacune de ces deux approches, présente des avantages comme elle prouve ses limites. Certains auteurs vantent l'aspect dimensionnel, alors que d'autres crient à ses limites tout en "briguant" l'aspect qualitatif.

Ce qui fait, qu'on a des difficultés dès qu'il s'agit de définir la PME.

C'est ce qui nous a poussés à énoncer quelques définitions de différents chercheurs et auteurs sur la PME, suivant les deux approches.

*Neil CHURCHILL et Virginia LEWIS*<sup>5</sup>, évoquent le cycle de vie des entreprises. Ils placent la petite entreprise au début d'un continuum, allant du démarrage aux phases de survie, ensuite de succès, puis d'envol ( take off ), jusqu'à la grande entreprise.

Ils distinguent les différentes phases selon la structure de gestion, de très simple à très complexe avec plusieurs niveaux de gestion, et selon le degré de séparation entre la firme et la propriété de celle-ci: dans la petite entreprise, le dirigeant est le plus souvent l'unique propriétaire alors que dans la grande entreprise la séparation est complète.

Cela est néanmoins sujet à plusieurs critiques; en particulier, cette séparation entre gestionnaires et propriétaires n'est pas évidente partout, ou encore il existe toutes sortes d'actionnaires dont certains veillent directement à leurs intérêts dans l'entreprise.

Mais surtout, *CHURCHILL* et *LEWIS* prennent pour acquis que la petite entreprise, si elle survit aux premières années d'existence, ne constitue qu'une étape avant de devenir grande, alors que l'on sait que des milliers de petites entreprises demeurent toujours de faible taille, alors que d'autres entreprises naissent déjà grandes et bien organisées.

Pour beaucoup de PME, la croissance ne constitue pas un critère de performance primordial.

---

<sup>5</sup> JULIEN & MARCHESNAY, "la petite entreprise, principes d'économie et de gestion", P55

NOMBREUSES SONT AUSSI LES ENTREPRISES QUI CHOISISSENT DE RESTER VOLONTAIREMENT DES PME POUR CONSERVER LA SOUPLESSE ET LA MOBILITÉ QUE LEUR DONNE CET ÉTAT.

*Pierre André JULIEM* et *Joseph CHICHA*<sup>6</sup>, suite à une enquête auprès d'une centaine de PME manufacturières et en utilisant l'analyse factorielle, ont montré qu'on pouvait différencier la petite entreprise de la moyenne et de la grande en opposant sur un continuum:

- centralisation à décentralisation de la gestion,
- structure d'opérations simple à complexe (de zéro niveau à plusieurs niveaux par fonction) ou nombre de fonctions de gestion et d'opérations assumées par la direction (de peu à beaucoup) et,
- marché local ou régional à marché national ou international.

Pour sa part, dans une analyse dynamique, *MARCHESNAY* distingue les petites entreprises manufacturières autonomes et celles évoluant dans le giron des grandes entreprises. Les premières sont surtout de la nouvelle génération de PME, innovant et même anticipant le changement; les secondes demeurent arrimées à l'évolution des plus grandes.

De son côté, *Claude POTTIER* voit quatre genres de petites entreprises selon leur type d'activité, soit:

- les petites entreprises de main d'œuvre, évoluant dans les secteurs traditionnels et localisées souvent dans les zones rurales;
- celles de production utilisant un savoir-faire pour produire en petites séries des articles de qualité en marge, très personnalisés;
- celles de sous-traitance, liées à de gros donneurs d'ordre;
- celles à technologie de pointe produisant des biens à forte valeur ajoutée.

*E.STANLEY*<sup>7</sup> note que « la micro-industrie comprend tous les types d'activités industrielles qui se déroulent dans les établissements de dimensions relativement faibles, c'est-à-dire ceux qui:

- occupent moins de 100 salariés;
- ont un personnel d'encadrement peu spécialisé;
- accèdent difficilement au marché des titres mobiliers;

---

<sup>6</sup> *P.A.JULIEM & J.CHICHA*, « vers une typologie multidimensionnelle de la PME », cahiers de recherche du G.R.E.PME, n°80-10, Trois-Rivières

<sup>7</sup> A. TEHAMI; « le programme algérien des industries locales », P 25

- n'ont pas de positions fortes pour vendre ou pour acheter sur un grand marché;
- sont souvent influencés par des considérations locales.

Les remarques que nous pouvons émettre suite à cette définition sont:

En dépit du fait que la petite activité industrielle exige peu de savoir-faire que la grande usine et que les PME dans leur choix des critères de recrutement privilégient le comportement, l'adaptabilité, la compétence et l'expérience au détriment du diplôme; on ne peut prétendre au manque de qualification du personnel d'encadrement, du moins à sa généralisation. En effet, comme le dit P.Y. *BARREYRE*, en matière d'innovation technologique, les dirigeants maîtrisent généralement bien les techniques qui vont être mises en œuvre. La majorité d'entre eux sont des ingénieurs ou des scientifiques de formation; ils avaient déjà du métier quand ils trouvèrent l'idée qui est à l'origine du processus d'innovation. Beaucoup sont les fondateurs de leur entreprise.

Quant à ses positions sur le marché, il arrive que grâce à l'innovation technique, la PME peut se placer en pionnier sur des marchés « porteurs » ou s'imposer fortement dans des interstices où la grande firme n'a pas avantage à la concurrencer. Beaucoup de PME sont aussi spécialisées dans la fabrication de biens qui n'intéressent qu'une catégorie restreinte d'utilisateurs; sur ces marchés, elles bénéficient, d'une situation de quasi-monopole.

*Pierre Yves BARREYRE*, considère une PME comme une firme dans laquelle la propriété du capital s'identifie à la direction effective et qui satisfait à des critères dimensionnels liés à des caractéristiques de comportement et de pouvoir économique.

Aussi retient-il trois critères, à savoir:

- 1- *un capital social réparti entre quelques associés*, (qui appartiennent souvent à la même famille) quand il n'est pas détenu, par une seule personne physique: le patron;
- 2- *une autonomie réelle de financement et de gestion*; en corollaire, on ne saurait considérer comme des PME authentiques, les filiales de groupes industriels ou financiers, lorsque la participation de ces derniers leur assure une position prépondérante dans la détermination des buts de l'entreprise et de sa stratégie; il en va de même des régies publiques ou des sociétés d'économie mixte;
- 3- *un stade de développement dimensionnel* qui conditionne le style de direction de l'entreprise, la position qu'elle occupe dans son environnement et sa latitude de manœuvre.

Pour *Leon GINGEMBRE*<sup>8</sup>, La notion de petite et moyenne entreprise n'est pas seulement dimensionnelle.

Elle s'est dégagée en fonction de l'évolution du capitalisme dont elle conditionne la survie et auquel elle pose des problèmes d'adaptation à un progrès technique qui dépasse de plus en plus les possibilités individuelles.

Entre l'artisanat dans lequel l'homme assume en général par lui-même la conception et contribue manuellement à la réalisation et à la vente des produits ou des services qu'il propose, et l'entreprise totalement mécanisée ou intégrée dans laquelle le « patron » a disparu pour faire place à des cadres supérieurs qui assument la fonction patronale sans relation avec la masse ouvrière impersonnelle qu'ils dirigent; il subsiste toute une gamme d'entreprises qui se caractérisent, plus qu'elles ne se définissent, et que l'on englobe sous les termes: « Petites et Moyennes Entreprises ».

Il vient immédiatement à l'esprit de situer la PME d'après le nombre des salariés, le chiffre d'affaires, ou dans certains cas, l'importance de l'outillage.

Or ces formules *quantitatives* mettraient dans l'obligation d'adopter des chiffres qui différeraient suivant les secteurs professionnels considérés, et aboutiraient ainsi à des formules extrêmement complexes sans traduire la réalité des faits.

En fait, si on examine de façon plus approfondie la notion de P.M.E., on trouve qu'au-delà des données quantitatives, un certain nombre de caractères sont permanents et qu'il est donc préférable de s'orienter vers une définition *qualitative*.

Les petites et moyennes entreprises sont celles qui sont exploitées par des patrons qui *risquent dans leur affaire leurs propres capitaux, qui exercent sur ces affaires une direction administrative et technique effective, et qui ont des contacts directs et permanents avec leur personnel.*

De façon encore plus claire et schématique, la P.M.E. est *l'entreprise à l'échelle de l'homme dans laquelle toutes les responsabilités financières, techniques, économiques et sociales sont exercées directement par l'exploitant...*

La Confédération Générale de Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) qui recouvre un champ d'entreprises pouvant aller de 10 à 500 salariés; propose la définition suivante: « Les P.M.E. sont celles dans lesquelles les chefs

---

<sup>8</sup> *P.SALLES*, « Problèmes économiques généraux », T1; PP130 et suivantes.

d'entreprises assurent personnellement et directement des responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique ».

Ainsi, pour la confédération qui les regroupe, voici ce qui caractérise une P.M.E., en substance:

- 1- Le chef d'entreprise est propriétaire de son affaire. Il risque ses propres capitaux, ses biens personnels.
- 2- Il assume seul la direction de la firme. Il est un homme à tout faire, un polyvalent du management. Le patron est à la fois, directeur technique, commercial, industriel, administratif, social et financier. Les collaborateurs qui l'entourent sont généralement de rang modeste.
- 3- Enfin, le chef de petite et moyenne entreprise est proche de son personnel. Tout le monde le connaît, lui-même connaît les gens par leur nom. Il est au courant des situations personnelles et familiales.

*G.S.HULL*<sup>9</sup> rappelle que « la définition de la petite entreprise est très variable et dépend largement du contexte. Il dit qu'aux Etats-Unis, une définition semi-juridique apparaît dans la loi sur la Petite Entreprise de 1953, qui créait l'Administration de la petite entreprise. Cette loi stipule qu'une petite entreprise doit avoir un propriétaire indépendant, un directeur indépendant, et ne pas être dominante dans son domaine d'activité ».

La loi aborde la question des dimensions de l'entreprise en tentant d'harmoniser les restrictions numériques à la spécificité qualitative de chaque industrie. Dans certaines industries, une entreprise ayant jusqu'à 1500 employés est considérée comme une petite entreprise, tandis que pour d'autres, le maximum est de 250. Une petite entreprise n'a pas à être "petite" en termes absolus, mais seulement par rapport à d'autres entreprises du même secteur. En conséquence, une petite entreprise considérée comme telle d'après la législation sur la petite entreprise peut être, en réalité, une grosse entreprise. Selon la loi de Service Sélectif de 1948, une petite entreprise est celle qui emploie moins de 500 personnes.

*David BIRCH*<sup>10</sup> distingue deux catégories de petites entreprises: celles qui entreprennent et celles qui représentent un revenu de substitution et qui sont le plus répandues aux

---

<sup>9</sup> Galen Spencer HULL, "la Petite Entreprise à l'ordre du Jour", PP40-41

<sup>10</sup> Galen Spencer HULL, Op cit, P35

Etats-Unis (80 à 90% de l'ensemble des petites entreprises). Elles comprennent des pizzerias, des agences immobilières et des magasins de produits de consommation. Leur appellation dérive du fait que, au lieu de travailler pour une société, on travaille pour soi. Le but n'est pas de créer ou de faire pousser quelque chose, mais de générer un revenu pour faire vivre sa famille.

#### 4- **APPROCHE GLOBALE**<sup>11</sup>:

Après avoir énoncé les différentes typologies quantitatives qualitatives ainsi que les définitions y afférentes, on peut résumer ces diverses typologies en disposant leurs différents éléments sur plusieurs "continua", allant de moins à plus, comme on peut le voir au graphique suivant, et touchant la dimension brute, le secteur ou la branche d'activité, le type de marché, la centralisation ou le contrôle et la structure ou l'organisation, le niveau d'indépendance, le type de stratégie suivie, le type de technologies utilisées et le recours à l'innovation ou non.

Suivant la vision privilégiée, les typologies mettront plus d'accent sur un aspect ou l'autre, sur plusieurs aspects ou sur quelques-uns seulement, et seront plus ou moins complexes.

On peut penser que les petites et très petites entreprises se retrouveront plutôt sur les segments vers la gauche, avec des différences sur certains "continua" selon les secteurs, les marchés, la direction; alors que les moyennes entreprises seront vues plus vers la droite, et encore plus dans le cas des grandes et surtout des très grandes entreprises; avec, une fois de plus, plusieurs différences dues justement à cette grande hétérogénéité des P.M.E.

---

<sup>11</sup> GR. E.P.M.E., sous la direction de P.A. JULIEN, Op. Cit, Pp 33-34

## TYPOLOGIE SUR « CONTINUUM »

### 1) La dimension brute

Nombre d'employés, actifs, chiffre d'affaires ou de ventes.

0 ou 1 <————→ 200 à 500 millions \$

### 2) Le secteur

de traditionnel ou nature ou à produits

pour les consommateurs <————→ à secteurs modernes ou à  
produits secondaires, ou de pointe  
(selon les définitions).

### 3) Le marché

local, protégé <————→ International, ouvert.

### 4) Contrôle et organisation

centralisée <————→ décentralisée, à un  
ou plusieurs niveaux.

Indépendance forte —————→ liée (satellite)

### 5) Stratégie

intuitive de survie,

à faible risque. <————→ Formalisée de croissance,  
à haut risque

### 6) Technologie

traditionnelle, nature innovation faible,

spontanée incrémentale. <————→ de pointe, organisée, radicale

Source: « Les PME bilan et perspectives », P35

Ces divers “continua” ainsi que l’analyse de ces différentes typologies peuvent cependant être utiles pour spécifier les six principales caractéristiques permettant de mieux cerner le concept de P.M.E., soit :

1) la *petite taille*, à partir des éléments et avec toutes les nuances évoquées plus haut.

Ainsi que la recherche d’un *environnement stable* malgré l’accélération du changement, en raison du peu de poids qu’a la petite entreprise sur son environnement à l’opposé de la grande entreprise. Car il est vrai que l’environnement façonne l’entreprise qui ne saurait vivre en guerre avec son milieu et qui doit être en équilibre avec lui. Dans les deux structures de production (petite et grande entreprise), cette aversion de la turbulence provient du faible goût du risque de la plupart des dirigeants d’entreprises.

2) La *centralisation* sinon la *personnalisation* de *la gestion*, qui fait que, d’un côté, l’entreprise peut être identifiée à la direction et lui est terriblement redétable pour sa survie, et que, de l’autre, le processus de décision est le plus souvent simple et rapide. Une des définitions de la petite entreprise d’ailleurs, est justement celle dans laquelle le dirigeant, assume la responsabilité technique et financière, c’est à dire contrôle le développement de celle-ci.

3) Une *faible spécialisation* du travail, tant au niveau de la direction qui assume des tâches de direction et parfois d’exécution, que des employés qui sont souvent polyvalents et des équipements.

Cette “déspecialisation” conduit souvent, « à laisser un maximum d’initiatives aux personnes, la détermination des plans de charge faisant souvent même l’objet d’une véritable négociation avec employés ».

Cette faible spécialisation, si elle peut être un handicap par rapport aux hautes qualifications des cadres des grandes entreprises, constitue dans une période de changement accéléré un avantage permettant plus de souplesse.

4) Une *stratégie intuitive* ou *peu formalisée*. Alors que les grandes entreprises doivent préparer des « plans » relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s’y référer; dans les petites entreprises, le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés-clefs pour leur expliquer au besoin tout changement de direction. Et on y retrouve un processus de décision fonctionnant le plus souvent selon ce schéma: *intuition- décision- action*. Ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple.

5) Un *système d'information interne peu complexe ou peu organisé*, c'est-à-dire permettant une diffusion rapide descendante et montante entre la direction et les employés. Les petites organisations fonctionnent par dialogue ou par contact direct. Les grandes doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel permettant le transfert d'informations tout en minimisant les rumeurs et en favorisant le contrôle.

6) Enfin, *un système d'information externe simple*, dû à un marché relativement proche, soit géographiquement, soit psychologiquement. Dans les entreprises artisanales, le propriétaire-dirigeant peut discuter directement avec ses clients tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts qu'expliquer différents aspects du produit, etc.

Ainsi, la petite et moyenne entreprise n'a le plus souvent nul besoin d'études de marché très coûteuses.

C'est ainsi que la perception du changement sur leur marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché: ce qui peut compenser jusqu'à un certain point les limites d'expertises ou le temps disponible à la réflexion.

A l'issue de cette analyse, on peut penser qu'on dispose d'un bon lot de typologies pour répondre à la plupart des besoins. Mais il reste encore bien des problèmes.

## **II- UTILITE DES P.M.E ET LEURS CARACTERISTIQUES**

Dans le monde moderne, comme l'a dit *Léon GINGEMBRE*, il n'y a pas de place pour les faibles et les attardés, et si l'artisanat et les PME ont subsisté, c'est qu'ils ont su se rendre indispensables à l'économie nouvelle. De nos jours, les entreprises de petite dimension manifestent une grande vitalité; elles ne sont plus considérées comme un modèle réduit des grandes entreprises. Au fil des jours, une place privilégiée leur est accordée dans ce monde économique.

Et si la PME est parvenue à s'imposer en tant qu'organisme reconnu et digne d'intérêt, si elle s'est forgée cette place de choix, c'est qu'elle a prouvé qu'elle pouvait être un instrument utile, voire indispensable au développement économique. En effet, sa contribution à l'investissement, à la production, à l'emploi, au revenu, à la consommation et à d'autres indicateurs économiques n'est plus à démontrer.

En outre, si la PME est dotée d'un tel poids économique, c'est en grande partie grâce aux multiples avantages qu'elle présente, aux nombreux atouts dont elle dispose et aux différentes caractéristiques qui la spécifient.

## **1-AVANTAGES ET FAIBLESSES DES PME<sup>12</sup>:**

### **a)- Avantages de la P.M.E:**

La P.M.E. possède ses propres avantages qui accroissent son efficacité et qui lui permettent de satisfaire ses propres buts tout en jouant son rôle économique et social.

Les avantages potentiels de la P.M.E. par rapport aux entreprises de grande taille sont bien connus, et se résument en général à:

- \* Les P.M.E. utilisent généralement moins de capitaux par travailleur que les grandes; donc créent des emplois à un coût d'équipement relativement faible. Ce qui explique la faiblesse des investissements lors de la création et la rapidité de leur mise en œuvre.

- \* Plus près des besoins de la clientèle, les P.M.E. produisent en priorité pour les besoins locaux: la plupart de leurs produits répondent aux besoins essentiels de la majorité de la population.

- \* les P.M.E. contribuent à la mobilisation des ressources locales tant humaines que matérielles ou financières, en "naissant" dans une région.

- \* Elles accroissent les investissements locaux qui génèrent le développement "régional" ou rural.

- \* les P.M.E. présentent une simplicité technologique permettant une maîtrise rapide de l'outil de travail.

- \* Elles peuvent être d'utiles fournisseurs pour les grandes entreprises en matière de sous-traitance en leur servant d'auxiliaires tout en servant et satisfaisant des demandes émises par les consommateurs en fournissant des biens typés à des marchés spécialisés pas très attrayants pour les grandes entreprises.

---

<sup>12</sup> P. Y. BARREYRE, « Stratégie d'innovation dans les Moyennes et Petites Industries », Ed. Hommes et Techniques (1975).

\* Les P.M.E. sont généralement plus aptes à éléver le niveau de participation populaire dans l'économie en lui apportant une contribution significative par la production de biens et de services.

\* Elles s'adaptent plus facilement aux fluctuations du marché en raison de leur grande flexibilité.

\* Les P.M.E. constituent un excellent terrain pour l'éclosion des talents de chef d'entreprise et de futurs entrepreneurs dont le manque est une grande entrave au développement économique. En variant ses occupations par l'accomplissement de plusieurs tâches, le travailleur peut se former et élargir son expérience.

\* Dans les pays en développement qui enregistrent une pénurie de capitaux et de devises et une abondance de main-d'œuvre mais manquent de personnel qualifié comme les cadres, la P.M.E. présente l'avantage d'utiliser une forte main-d'œuvre, des techniques de production relativement simples et de former sur le tas cette main-d'œuvre sans expérience industrielle. Donc elle a la capacité de procurer beaucoup d'emplois rémunérés.

\* A l'opposé du personnel dirigeant de la grande entreprise qui a généralement une fonction de pure gestion car souvent éloigné des réalités locales, les dirigeants des petites entreprises en contact permanent avec le terrain perçoivent plus rapidement les besoins particuliers du marché qu'ils desservent et réagissent alors plus rapidement en adaptant ou modifiant la production. Ils peuvent aussi communiquer directement avec leurs employés sans passer par des structures complexes, ce qui facilite la circulation du flux d'information.

En plus d'autres avantages tels que la rapidité d'exécution des décisions, la proximité des marchés, ainsi qu'une très grande capacité d'adaptation à d'éventuels changements de stratégie ou d'orientation à court terme.

\* L'absence relative d'un climat de travail conflictuel à l'intérieur de l'organisation en raison de l'ambiance conviviale qui y règne. Le management est plus direct et plus flexible dans les P.M.E.

\* Enfin, la motivation qui anime les dirigeants de ces entreprises se trouve être aussi un élément de force.

Ce sont là quelques-uns des avantages que les théoriciens reconnaissent aux petites organisations. Cependant, en dépit des solutions pratiques qu'elle apporte à bien des

problèmes, la P.M.E. ne constitue pas pour autant une panacée. Comme on ne peut discuter les forces d'une catégorie d'entreprises sans en évoquer les faiblesses et comme toutes les catégories d'entreprises qui revêtent des avantages et des inconvénients, l'énumération des forces et avantages des P.M.E. conduit inévitablement à considérer l'envers de la médaille, et à admettre ainsi l'existence chez elle d'importantes limites.

### **b)- Limites et insuffisances des P.M.E:**

Les petites entreprises rencontrent des problèmes particuliers que ne rencontrent pas les grandes comme elles affrontent quelques obstacles qui font leurs désavantages et qui requièrent qu'on en cite quelques-uns.

\* Les petites entreprises présentant nécessairement les défauts de leurs qualités; leurs faibles disponibilités financières seraient leur principal handicap.

\* Si la faible exigence en capitaux est l'un des grands avantages de la P.M.E., cette même insuffisance de capitaux se trouve être la principale source de difficultés des P.M.E. durant leur période de démarrage; elles survivent plus difficilement que les grandes dans les premières années.

\* Ce sont des entreprises qui n'ont qu'un accès très limité au crédit institutionnel des banques et autres organismes prêteurs.

\* Avec des faibles ressources, la P.M.E. doit fonctionner en synergie avec son milieu.

\* Ce manque de moyens et ressources se répercute sur plusieurs fonctions à différents niveaux et se traduit par la faiblesse d'élaboration d'une planification, la suppression de formation du personnel et son perfectionnement, l'absence d'installation de systèmes d'information et bien d'autres atouts qui faciliteraient la gestion quotidienne de l'entreprise.

\* Les P.M.E. n'ont pas les moyens d'innover. Elles manquent de moyens financiers pour assurer des investissements en recherche. Et si elles semblent redouter l'innovation technique, c'est qu'elles ne peuvent comme le font les grandes entreprises créer un département de recherche et développement impliquant la spécialisation de salariés à plein temps.

Néanmoins, il ne faut pas considérer que les P.M.E. n'innovent pas.

\* Le fait qu'une seule personne ou un nombre très réduit de personnes soient les seules à vraiment bien connaître la situation de l'entreprise peut créer une forte dépendance capable de causer le péril de l'entreprise si ce n'est entraîner sa disparition.

\* Enfin, la petite entreprise étant une émanation de la personnalité de l'entrepreneur, elle dépend de ce patron et ses mobiles à savoir ceux qui l'ont poussé à entreprendre ou à reprendre et continuer ce que d'autres avant lui avaient entrepris, ainsi que ses caprices. Donc ce lien étroit entre l'entreprise et son chef peut ne pas être bénéfique à tous les coups et peut-être même fatal dans certains cas.

\* Le fait de reposer sur un seul homme exige que ce dernier ait et possède plusieurs qualités et un certain nombre de capacités particulières.

Toutes ces faiblesses font que les P.M.E. ont un taux de mortalité plus élevé que les grandes.

Néanmoins, il est difficile de conclure sur les effets défavorables de la petite entreprise; car en dépit de tout, l'enjeu dont elles sont porteuses est très important et l'intérêt croissant qu'elles inspirent parmi les économistes est tout aussi justifié.

Il importe donc d'en prendre conscience et de mettre en œuvre des actions visant à favoriser la création, le soutien et le développement de ces entreprises pour qu'elles prolifèrent et génèrent la prospérité économique.

## CARACTERISTIQUES DE LA SPECIFICITE DE LA PME

### *Spécificité environnementale*

- Incertitude: face à l'environnement technologique
- Vulnérabilité: envers les forces de la concurrence (clients, fournisseurs)

### *Spécificité organisationnelle*

- Structure: peu formalisée, peu différenciée
- Ressources: « pauvreté » en ressources humaines et financières

### *Spécificité décisionnelle*

- Cycle de décision stratégique: à court terme, réactif (c. proactif)
- Processus décisionnel: intuitif, expérientiel, peu d'utilisation d'informations et de techniques formelles de gestion, focalisé sur les flux physiques (c. les flux informationnels)

### *Spécificité psychosociologique*

- Rôle dominant de l'entrepreneur: peu de partage d'informations, peu de délégation de prises de décision
- Climat psychologique: attitudes favorables mais peu d'attentes envers les systèmes d'information

### *Spécificité des systèmes d'information*

- Fonction SI: stade de développement peu avancé, subordonnée à la fonction comptable, peu d'expertise, d'expérience et de formation en gestion des systèmes d'information
- Complexité des SI: emphase sur les applications administratives (c. de gestion) à base de progiciels (c. développement sur mesure), peu d'expertise technique
- Succès des SI: sous utilisation des systèmes d'information, peu d'impact sur l'efficacité décisionnelle et organisationnelle

Source: GREPME, « Les PME: bilan et perspectives », P. 278.

## **2- DES ENTREPRISES CREATRICES D'EMPLOIS:**

L'importance de la petite entreprise et son rôle dans l'innovation et la création d'emplois sont reconnus dans le monde entier.

Les politiques savent désormais que les solutions aux problèmes de l'emploi sont plus à attendre du côté des PME et des TPE que des grandes entreprises.

### **a) P.M.E. et insertion des publics en difficulté<sup>13</sup>:**

L'importante contribution des P.M.E à l'insertion des publics en difficulté est un fait désormais clairement établi et incontestable.

Selon *Bernard SIMONIN*, la réduction des flux d'embauche dans les grandes entreprises, le resserrement de leurs exigences en matière de qualification et leur désengagement vis-à-vis du problème de l'insertion, font que l'accès à l'entreprise privée passe d'abord pour ces publics par les P.M.E et tout particulièrement par les très petites entreprises. La multiplication des mesures d'incitation financière sur lesquelles s'appuient les dispositifs publics d'aide à l'insertion constitue le ressort fondamental de ce phénomène, dans la mesure où les P.M.E, dans leurs pratiques de recrutement, se montrent généralement plus sensibles à l'abaissement des coûts salariaux que les grandes entreprises.

Les P.M.E. recherchent en général des personnes susceptibles de s'adapter à une grande variété de tâches et de situations de travail, vu que la division du travail y est moins développée et importante.

Les rapports entre les dirigeants et leurs salariés sont généralement très directs et très personnalisés. Le climat qui y règne est d'une dimension identitaire assez forte; tout le monde se connaît, ils s'appellent par leurs prénoms, etc.

L'accès à ce genre d'entreprises est plus simple. Lors de l'embauche, les candidats potentiels n'ont pas besoin de connaissances techniques et professionnelles certifiées par la possession de diplômes académiques. Ce sont plutôt leurs qualités "morales" et leur capacité d'intégration qui susciteront leur recrutement.

---

<sup>13</sup> P. Y. BARREYRE, op cit.

## b) P.M.E. et croissance de l'emploi:

*Eric MAURIN<sup>14</sup>* note que si les P.M.E occupent une part relative apparemment croissante dans l'emploi total, on ne peut pour autant affirmer du point de vue statistique qu'une catégorie d'entreprises, petites, moyennes ou grandes contribue davantage que les autres à la croissance de l'emploi.

Le diagnostic sur cette question apparaît en effet diamétralement opposé selon que l'on classe, sur le moyen terme (6-7 ans), les entreprises par taille en début de période ou par taille en fin de période. La confrontation des ces deux mesures montre que les P.M.E sont certes celles qui participent le plus à la création d'emplois nouveaux, mais aussi que ce sont celles qui contribuent le plus à la destruction d'emplois anciens, et donc, avant tout, aux flux de main-d'œuvre qui circulent entre les entreprises et le marché du travail. Si l'on distingue création effective d'emplois et simple renouvellement des personnes en place, via notamment le recours aux contrats à durée déterminée, il s'avère en outre qu'il entre et sort au total des P.M.E, quatre fois plus de personnels qu'elles ne créent et ne suppriment d'emplois.

La taille n'apparaît pas dans la réalité comme un attribut invariant des entreprises, mais au contraire comme une caractéristique plus ou moins variable dans le temps. Dès lors, ce n'est pas tant l'évolution de l'emploi par catégories de taille d'effectifs, que la dynamique de moyen terme propre à chaque unité qu'il conviendrait d'observer pour être en mesure de discerner, au niveau global, les types d'entreprises qui véritablement créent des emplois de celles dont les effectifs apparaissent, en moyenne, durablement stables ou déclinants, et donc le rapport éventuel entre la taille relative et la contribution à l'emploi. Le point essentiel est que ce mouvement simultané de croissance et de déclin d'entreprises de toute taille apparaît plus contrasté pour les P.M.E que pour les grandes entreprises.

Ce qui tend à valider l'idée selon laquelle, ce sont les P.M.E nouvellement créées et/ou en croissance qui globalement contribuent le plus à la création d'emplois nouveaux, et les P.M.E en déclin et/ou en cessation qui contribuent le plus à la disparition d'emplois anciens.

En ce qui concerne la P.M.E algérienne, étant dans son état embryonnaire, donc dans sa phase de départ, c'est-à-dire nouvellement créée ou en croissance, on peut

---

<sup>14</sup> Revue « Problèmes économiques »; N° 2434 du 16/08/1995; P. 19

estimer alors qu'elle contribue effectivement et efficacement à la création d'emplois.

Il s'avère qu'*Eric MAURIN* n'est pas le seul à remettre en cause cet atout qu'a la petite entreprise, soit une grande pourvoyeuse d'emplois, qu'ils soient hautement qualifiés comme dans le cadre de services aux entreprises –sous-traitance-, secteur manufacturier, ou faiblement qualifiés, le cadre de services aux particuliers. *S. WINTER* se trouve être encore plus radical en doutant même de l'hypothèse que les P.M.E puissent être créatrices d'emplois ou du moins plus que les grandes, avançant que dans ses recherches empiriques, il n'a pas trouvé lieu de les confirmer.

*S. WINTER*<sup>15</sup> émet des réserves quant à l'hypothèse que les P.M.E sont créatrices d'emplois. Il dit que cette idée véhiculée et avancée, n'a jamais été mise en évidence dans les recherches empiriques qu'il a effectuées. C'est seulement le fait d'une extrapolation provenant d'un concours de circonstances; et l'argument les préconisant comme réellement créatrices d'emplois est "plein de trous" donc sans fondements. Il avance comme preuve à ses dires les évidences provenant des statistiques des pays industrialisés; car pour lui, il n'y a pas de contraste entre pays développés et pays en voie de développement, et même s'il peut exister alors, il ne réside pas dans le critère de création d'emplois. Il estime qu'il faut d'abord distinguer entre la création brute et nette d'emplois; car les petites firmes créent des nouveaux emplois mais de façon disproportionnée: créent des nouveaux mais tuent les anciens, donc il faudrait mesurer la quantité d'emplois créés dans une année bien déterminée.

Il estime aussi que la création d'emplois est fonction de la croissance de la taille de l'entreprise.

Dans la mesure où certains doutent de l'efficacité des P.M.E dans la création d'emplois, nous pouvons émettre quelques critiques aux affirmations de *WINTER*.

IL ne faut pas penser que les petites entreprises des pays en développement sont semblables en tout point à celles des pays industrialisés, leur rôle dans le processus de développement est différent.

En Algérie, nous sommes en phase de départ, donc nos P.M.E sont à l'état embryonnaire; et pour se lancer, il leur faut exploiter une main-d'œuvre intensive, donc occuper la majorité des travailleurs. Elles sont ainsi source d'emplois, si ce n'est la principale; elles

---

<sup>15</sup> Sidney G. WINTER « Small & Medium-Size Enterprises in Economic Development, Possibilities for research an policy », World Bank, Policy research, Working Paper, September 1995.

sont donc, créatrices d'emplois comme dans beaucoup d'autres pays.

Quat à l'hypothèse, qu'elles créent des emplois nouveaux tout en supprimant les anciens; nous répondons qu'étant donné que nous sommes en phase de départ, on peut avancer quoi qu'avec quelques réserves quand même, qu'il y a une sorte d'absence de concurrence entre les P.M.E en Algérie; du moins, elles ne sont pas encore arrivées au stade hostile ou performant où l'une chasse l'autre et la mène ou la pousse vers la dissolution. Les P.M.E algériennes sont encore au premier stade de la compétition.

Le solde démontrant l'augmentation de la part des petites entreprises du point de vue création d'emplois, comprend, d'un côté, l'arrivée de nouvelles entreprises et l'expansion des anciennes, et, d'un autre côté la fermeture ou la disparition d'autres ou la compression des emplois dans les P.M.E existantes.

Une forte création d'entreprises veut dire aussi une augmentation importante du nombre de postes d'emplois créés. Et comme les petites entreprises sont plus faciles à créer (avec l'aide de l'ANDI, l'ANSEJ, la CNAC,...) donc elles sont créatrices d'emplois.

Un autre fait important, l'apport des nos P.M.E ne se limite pas seulement à la création ou à la croissance des emplois. Beaucoup d'entre elles ont fait mieux que les grandes du côté de la valeur ajoutée ou alors des investissements.

### **3-DES ENTREPRISES FLEXIBLES ET INTERACTIVES<sup>16</sup>:**

La bonne marche d'une entreprise est très délicate, c'est un mécanisme qui se bloque et se détériore facilement même en dépit des plus grands soins de bonne gestion. Il ne comporte pas de système automatique de régulation qui lui permettrait de réagir efficacement aux permutations extérieures.

L'adaptation au changement est une faculté, une vertu que savent pratiquer les entreprises performantes, et que l'on appelle la flexibilité ou plus simplement la souplesse. Le besoin de recourir à un espace de transition permettant de diminuer l'incertitude tout en favorisant le changement s'exprime par ce qu'on appelle la recherche de la flexibilité.

---

<sup>16</sup> JULIEN & MARCHESNAY: « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion. », PP 32-34

La flexibilité s'explique alors par une gestion et une technologie internes pouvant s'adapter rapidement au changement externe ou favoriser ce changement. Elle requiert la compatibilité de l'entreprise au changement, la divisibilité et la réversibilité de la production. Comme elle s'apprécie au regard des décisions à prendre, on dira que l'on a une certaine flexibilité dans l'utilisation des ressources dont on dispose et dans les fins que l'on se propose lorsque plusieurs solutions sont possibles: cela implique que notre système de décision ait plus de variétés que le système de référence. On voit dès lors se dessiner plusieurs types de flexibilités.

On peut en citer la flexibilité opérationnelle, la flexibilité organisationnelle et la flexibilité stratégique.

*La flexibilité opérationnelle (ou interne):* touche à la variété des agencements possibles des ressources, compte tenu de la variété des problèmes opérationnels posés, dans une optique d'efficacité maximale, c'est-à-dire d'obtention du maximum de résultats pour un engagement minimum de moyens.

On peut se demander quel est l'effet de la taille sur la flexibilité opérationnelle: autrement, les petites entreprises sont-elles plus flexibles au plan opérationnel?

Afin d'éviter le risque des affirmations gratuites, une réponse plus nuancée s'impose. La petite entreprise ne dispose d'une flexibilité opérationnelle supérieure que dans les conditions suivantes: les ressources et les activités sont moins spécialisées que dans les entreprises de taille supérieure. Dès l'instant qu'une spécialisation des tâches, des fonctions et des hommes s'opère, la petite entreprise réduit sa flexibilité. Il convient d'ailleurs de distinguer la flexibilité individuelle (activités et ressources) de la flexibilité relationnelle (agencements des activités, coordination des ressources).

Généralement, la petite entreprise offre une flexibilité dès son démarrage pour la grande variété des choix offerts. Mais dès l'instant où elle se trouve engagée dans un processus de développement, elle tend à différencier les activités et les ressources et perd alors de sa flexibilité: ce fait constitue un argument logique pour refuser de dépasser une certaine taille, de marquer une aversion à l'égard de la croissance, dès qu'elle est difficilement contrôlée; de rester volontairement une petite entreprise pour conserver la souplesse et la mobilité que lui donne cet état.

*La flexibilité organisationnelle* se traduit par la nécessité d'une forte adaptabilité, reconnue dans la culture de l'organisation: les gens acceptent de changer de tâches et

d'activités au gré des circonstances. Ceci exige un fort pouvoir intégratif; et comme les P.M.E ont une organisation plus "organique", plutôt que mécanistique ou hiérarchique, comme le développe *MINTZBERG*, alors elles sont en général beaucoup plus flexibles que les grandes entreprises.

Néanmoins, l'extrême hétérogénéité du monde de la petite entreprise ne permet pas une affirmation incontestable de l'argument de la flexibilité supérieure de la petite organisation face à la grande; elle n'autorise que des cas possibles. En effet, toute réduction de l'adhésion et de l'intégration réduit de ce fait la flexibilité: refus de la polyvalence, spécialisation du matériel et des différents facteurs de production, etc. De même, toute contrainte additionnelle dans le processus ou dans la communication réduit la flexibilité effective.

*La flexibilité stratégique:* est définie comme étant le degré de liberté dont dispose l'entreprise pour fixer et accomplir ses buts, traduits en objectifs, compte tenu de l'environnement.

La petite entreprise; peut se révéler plus ouverte à davantage d'options stratégiques. En se fixant par exemple, comme objectif de trouver un « crêneau » ou de se spécialiser, la petite entreprise réduit la variété de son environnement. La situation est alors d'autant plus favorable que l'entreprise dispose d'une bonne flexibilité opérationnelle. En revanche, il est indéniable que la petite entreprise, le plus fréquemment, subit son environnement, perçu comme complexe et turbulent, et de plus, aisément accessible par la concurrence. Dans ce cas, la variété perçue est forte et ne peut être compensée par une flexibilité organisationnelle suffisante: la petite entreprise est alors très vulnérable. Afin de réduire cette vulnérabilité, elle peut tenter de réduire la variété de son environnement en s'attachant à réduire le nombre de ses clients ou de ses fournisseurs: le risque est alors celui de la dépendance, et la flexibilité stratégique se trouvant remise en cause.

Ces quelques réflexions suffisent à montrer la difficulté de l'analyse, et le danger qu'il y aurait à ne pas tenir compte de l'extrême complexité des situations individuelles. La capacité d'adaptation au changement reste toujours une vertu, car en dépit des structures et de l'organisation de l'entreprise dont elle puisse dépendre, la flexibilité est avant tout un état d'esprit. La flexibilité n'est pas forcément l'acceptation que toutes les grandeurs économiques varient sans limite.

Organiser la capacité de réponse de l'économie à l'environnement mouvant ne dispense pas de fixer certains paramètres qui stabiliseront la perception du futur.

La flexibilité est, avec la rapidité de réponse aux stimuli de l'environnement, l'arme de David des petites entreprises.

Hormis la flexibilité, la petite entreprise n'a-t-elle pas d'autres atouts qui lui sont propres? L'interactivité semble constituer une compétence distinctive propre aux petites organisations.

Une définition simple de l'interactivité voudrait que celle-ci constitue une sorte d'alternative, à la fois de la fabrication par l'entreprise et du recours à un marché anonyme. L'entreprise négocie avec des partenaires des relations plus soutenues, impliquant un échange de vues sur l'étendue, le coût, la nature, la qualité, etc. de la transaction. La relation se traduit par une permanence de l'échange, par une fiabilité accrue de cette relation d'échange.

L'interactivité est présentée comme une voie stratégique découlant d'une spécialisation dans la « chaîne des valeurs », pour l'entreprise, et comme un mode de structuration de l'espace productif au travers du « maillage » des relations entre firmes.

Nous pouvons distinguer, l'interaction organisationnelle et l'interaction stratégique.

*L'interaction organisationnelle:* correspond à l'intensité des échanges et au degré de connivence qui s'établit entre les membres de l'organisation. Se référant à *MINTZBERG*, l'interactivité organisationnelle sera plus élevée dans les structures adhocratiques que bureaucratiques.

L'interactivité organisationnelle n'est certes pas la panacée: elle implique des coûts d'interactivité, sous forme de ressources en information formelle ou informelle, de risques accrus, de conflits interindividuels et intergroupes.

Les gains de l'interactivité résident dans une plus grande motivation, ainsi que dans une plus grande flexibilité organisationnelle.

*L'interactivité stratégique:* se définit comme la densité et la permanence des liens tissés avec les partenaires extérieurs de l'entreprise; Comme les relations avec les clients de l'entreprise et les rapports entretenus avec les fournisseurs de biens et de services.

L'interactivité stratégique apparaît alors comme une alternative à l'étroitesse de l'éventail des opportunités qui s'ouvrent à la petite entreprise, à sa faible flexibilité stratégique.

Toutefois, lorsque l'interaction se fait trop forte, et se focalise par trop sur un partenaire, le risque de dépendance grandit, accroissant ainsi la rigidité stratégique. On peut alors dire que l'entreprise a "mal" négocié l'interaction d'autant plus que plusieurs autres solutions peuvent s'offrir à elle.

En résumé, les atouts de la petite entreprise ne s'imposent pas d'emblée: la flexibilité ainsi que l'interactivité n'apparaissent comme des facteurs de compétitivité que sous de strictes conditions qu'il appartient à l'observateur de déterminer.

### **III/ PROGRAMME ALGERIEN EN FAVEUR DES PME:**

#### **III-1: LA PME ET L'ECONOMIE NATIONALE<sup>17</sup>**

Le secteur dynamique de la petite entreprise a fait preuve d'une capacité extraordinaire à mobiliser les ressources et à engendrer une nouvelle croissance dans une économie en mutation. Son rôle en tant que catalyseur de la croissance et de la restructuration économiques est considéré comme important.

Aussi, étant donné le rôle indéniable que peuvent jouer les PME dans tout développement économique, l'Etat leur réserve, en général, une place de choix dans toutes les contributions qu'il propose.

C'est pourquoi, nombre de gouvernements des pays en développement ont compris toute l'importance qu'il y a pour eux de prêter la plus grande attention à l'encadrement institutionnel du développement des PME et au climat économique qui en résulte en les inscrivant ainsi dans leurs plans de développement.

L'Algérie étant confrontée ces dernières années, à un taux de chômage de plus en plus élevé et pour combattre avec succès cette grave tendance du marché du travail, n'a d'autres recours que la PME.

C'est notamment l'une des raisons pour lesquelles, le gouvernement algérien à son tour, commence à élaborer et à mettre en œuvre des politiques destinées à stimuler ce secteur en lui fournissant des aides et des bonifications, visant ainsi à réhabiliter et à développer la PME.

En effet, le conseil des ministres du 18 Avril 1994, a situé le secteur de la PME parmi les grandes priorités et a appelé à ce titre « que ces priorités nous permettront de tirer profit des effets positifs de l'accord avec le fonds monétaire international de manière à relancer

---

<sup>17</sup> \* Ce titre a été largement inspiré des travaux du CNES lors des journées "Rencontres-débats" organisées par la Commission PDES les 16, 17, et 18 février 2002, et dirigées par Monsieur le Président du CNES

l'appareil économique national, satisfaire les besoins des citoyens et à créer de nouveaux emplois ».

C'est dans cette démarche qu'est appelé à s'inscrire fondamentalement le programme d'action à destination du secteur de la PME, longtemps marginalisé et abandonné à un développement anarchique et aléatoire. C'est donc, un secteur mal connu, insuffisamment cerné dans sa structure, sa composante et sa portée économique et sociale, mais dans le rôle et la place ont été consacrés comme ceux d'un catalyseur pour atteindre les objectifs de relance dans les délais de réponse les plus courts. Dans ce cadre, un intérêt particulier est accordé à ce secteur. Le secteur de la PME destiné à concrétiser les objectifs en matière de croissance et de soutien aux activités économiques à promouvoir, constitue un levier sur lequel des efforts importants sont à faire. Ceci étant, le programme à mener dans cette phase consistera d'une part à réhabiliter moralement le secteur de la PME et à le hisser, au plan économique, de façon progressive et graduelle jusqu'à lui restituer son poids économique et social dans notre société, en engageant toute action visant à améliorer l'environnement général dans lequel évoluent les PME existantes et, d'autre part, à créer l'ensemble des conditions favorables à l'émergence de nouvelles PME.

Le programme comporte une série d'actions formulées sous forme d'axes d'interventions. Qui intéressent à la fois l'organisation, le développement des activités des PME ainsi que les mutations indispensables à provoquer dans leur environnement général. Il s'agit donc d'un programme minimum de départ qui trace les grandes lignes d'action qui, elles mêmes à leur tour, seront aptes à être complétées, renforcées et actualisées en fonction du résultat enregistré et de l'évolution globale de la situation économique du pays et des principales implications des actions de réorganisation de notre économie.

Ces grandes lignes s'articulent autour des principales préoccupations suivantes:

- la sauvegarde des PME existantes lorsque celles ci conservent encore les atouts et les ressorts indispensables à leur réhabilitation.
- intervenir pour favoriser l'émergence d'un environnement favorable au soutien des initiatives créatrices de richesses et des promoteurs potentiels en assistant et encourageant leurs activités.
- préparer et organiser la configuration future du secteur de la PME face aux exigences de l'économie de marché.
- la promotion et le soutien de l'intervention des PME sur les marchés extérieurs.

### **III-1-1: QUELQUES REPERES HISTORIQUES DE LA PME EN ALGERIE:**

La PME algérienne est née dans sa majorité après l'indépendance; elle n'a évolué que très lentement sans disposer d'une infrastructure et d'une superstructure adaptées ni d'une expérience historique acquise. Globalement deux périodes bien distinctes ont caractérisé l'évolution de la PME depuis l'indépendance:

la première, qui a duré jusqu'en 1988, s'est distinguée par une réglementation portée essentiellement sur la limitation de l'expansion de la PME privée, en notant la mise en place d'un nombre appréciable de PME de droit public, notamment au niveau des collectivités locales,

la seconde, entamée graduellement à partir de 1988, a eu pour effets la mise en place de stimulants quant à sa promotion et sa relance dans le cadre de l'initiative privée.

Globalement, l'évolution de la PME s'est opérée en trois étapes: 1963-1982, 1982-1988 et après 1988.

#### ***- Période 1963-1982.***

Quasiment livré à lui-même durant cette période, le secteur de la PME était composé à l'indépendance essentiellement de petites entreprises qui ont été confiées à des Comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers; elles furent intégrées à partir de 1967 dans le patrimoine des sociétés nationales.

Le premier Code des Investissements a été promulgué en 1963 pour remédier à l'instabilité de l'environnement qui a suivi l'indépendance; il n'a eu qu'un faible impact sur le développement de la PME en terme de mobilisation du capital national et étranger, et ceci en dépit des avantages et des garanties, sommes toutes non négligeables, accordés notamment à ce dernier.

Par la suite, une option claire est prise en faveur d'une économie centralement planifiée à prédominance publique et d'une industrialisation rapide basée sur des industries de biens d'équipements et de produits intermédiaires.

Le nouveau Code des Investissements de 1966 visait à définir un statut à l'investissement privé national dans le cadre du développement économique. Ce code prévoyait le monopole de l'Etat sur les secteurs vitaux de l'économie et rendait obligatoire l'agrément des projets privés par une Commission Nationale des Investissements (CNI) sur la base de critères sélectifs.

Les dispositions de 1966 avaient dans leur optique et leur logique un aspect attractif certain pour les investisseurs réclamant un agrément. Toutefois, les conditions d'agrément étaient tellement complexes qu'ils ont abouti à discréditer la CNI et ont conduit par la suite (en 1981) à interrompre ses activités.

En réalité, la PME a toujours été conçue comme « appoint » ou complément au secteur public à qui revenait le rôle moteur dans la politique économique de développement du pays.

Tout au long de la période 1963-1982, il n'y a donc pas eu de politique claire à l'égard du secteur privé. Celui-ci n'a pu connaître qu'un certain développement en marge des plans nationaux, il était freiné par le discours politique d'une Algérie socialiste qui lui était de plus en plus hostile, le considérant comme exploiteur (Charte Nationale de 1976).

L'objectif de la nuance « propriété privée exploiteuse » était la limitation de l'expansion de l'entreprise privée par un contrôle très sévère, notamment par une fiscalité empêchant son autofinancement; à cette contrainte fiscale pesant lourdement sur la reproduction de la PME, vient s'ajouter une législation du travail très sévère et la fermeture du commerce extérieur à la PME privée.

Ces situations ont conduit tout naturellement à un comportement de « prudence tactique » du capital privé investissant en fonction des conjonctures et des orientations politiques. Les créneaux particulièrement sollicités ont été de ce fait, ceux nécessitant peu de maîtrise technologique et faisant appel le moins possible à une main d'œuvre qualifiée.

D'une manière générale, la tendance était plutôt favorable aux secteurs du commerce et des services qui ont continué à être investis par le privé. Dans l'industrie, le capital privé a adopté une stratégie de substitution à l'importation dans les biens de consommation finale tels que l'agroalimentaire, le textile, et les matériaux de construction.

### **- Période 1982-1988.**

Durant cette période et selon des objectifs fixés par le Plan, une volonté pour l'encadrement et l'orientation de la PME est affichée; cette situation s'est traduite par la promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement économique privé national\* (loi du 21/08/1982) qui va faire bénéficier les PME de certaines mesures notamment:

---

\* loi du 21/08/1982 relative à l'investissement économique privé national

- le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières;
- l'accès, même limité, aux autorisations globales d'importation (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement.

Cependant, ce nouveau dispositif, continue à renforcer certains obstacles à l'expansion du secteur de la PME privée plus particulièrement à travers:

- la procédure d'agrément rendue obligatoire pour tout investissement (ce qui constitue en fait, une régression par rapport au Code de 1966);
- le financement par les banques est limité à 30 % du montant des investissements agréés;
- les projets d'investissement ne doivent pas excéder 30 millions de DA pour la création de sociétés à responsabilité limitée ou par actions et 10 millions de D.A pour la création d'entreprises individuelles ou en nom collectif;
- l'interdiction est faite d'être propriétaire de plusieurs affaires.

En 1983, un Office pour l'Orientation, le Suivi et la Coordination de l'Investissement Privé (OSCIP) est créé. Il est placé sous la tutelle du Ministère de la Planification et de l'Aménagement du Territoire et a pour missions principales, entre autres:

- d'orienter l'investissement privé national vers des activités et régions susceptibles de répondre aux besoins du développement et d'assurer sa complémentarité avec le secteur public;
- et d'assurer une meilleure intégration de l'investissement privé dans le processus de planification.

Avec le Code des Investissements de 1982 et la création de l'OSCIP, le secteur privé, pour la première fois depuis l'indépendance, s'est vu reconnaître un rôle à jouer dans la concrétisation des objectifs de développement nationaux. Cependant, il faut souligner que ces dispositions ont eu un impact limité sur la création de nouvelles PME privées.

Le plafonnement des investissements a eu pour conséquence l'orientation d'une partie de l'épargne privée vers des dépenses improductives ou spéculatives.

Quant à l'investissement productif, les demandes d'agrément entre 1983 et 1987 sont venues confirmer le rythme annuel de création d'entreprises observé au cours des deux décennies écoulées.

L'investissement des PME privées a donc continué à s'orienter principalement vers des branches d'activité classiques de substitution aux importations de biens de consommation finale.

Les mesures de 1982 ont tout de même conduit à partir de 1983 à une tendance à investir dans des créneaux délaissés auparavant par la PME, tels la transformation des métaux, et les petites industries mécaniques et électriques.

Par ailleurs, la sous-traitance a connu un faible développement bien qu'elle soit reconnue comme un domaine d'activité privilégié de la PME. Durant toute la période de 1963 à 1988, on a assisté à un cloisonnement des secteurs public et privé qui ne leur a pas permis de développer des relations de partenariat en matière de sous-traitance.

En somme, tous les codes d'investissement avaient, en quelque sorte, pour dénominateur commun la limitation de l'investissement et l'orientation vers les créneaux que les planificateurs changeaient au gré des plans.

#### ***- A partir de 1988.***

En 1988, face à la crise que traverse le pays, une option résolue de passage à l'économie de marché est prise; un nouveau cadre législatif a été mis en place et des réformes structurelles sont engagées; ce cadre se fixe pour objectifs généraux:

- la substitution d'une économie de marché à une économie gérée administrativement;
- la recherche d'une plus grande autonomie des entreprises publiques devant être régies par des règles de commercialité;
- une libéralisation des prix du commerce extérieur et des changes;
- l'autonomie des banques commerciales et la Banque d'Algérie.

A ce titre, La loi relative à la monnaie et au crédit de 1990 consacre en son article 183 le principe de la liberté de l'investissement étranger. Cette loi ouvre déjà la voie à toutes les formes de contribution du capital étranger et encourage toute forme de partenariat sans exclusive, y compris en la forme d'investissement direct; le capital étranger peut investir dans tous les secteurs non expressément réservés à l'Etat.

La loi prévoit, en outre, la liberté d'établissement des banques étrangères en Algérie ouvrant ainsi, la voie au partenariat financier.

Une nouvelle doctrine a commencé à prendre forme à partir de 1990 fondée sur la liberté et l'égalité de traitement pour le développement de toutes les entreprises algériennes

qu'elles soient publiques ou privées bénéficiant désormais d'un même traitement depuis la suppression totale des monopoles jusqu'à la liberté d'accès au commerce extérieur.

La législation a finalement été adaptée aux exigences du développement.

Le processus de réforme a abouti à la consécration de l'investissement national et étranger par l'adoption du décret législatif\* du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement: le Code de l'Investissement.

Ce code se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement; la philosophie contenue dans ce nouveau cadre s'articule autour des éléments suivants:

- le droit d'investir librement;
- l'égalité devant la loi des promoteurs nationaux privés ou étrangers;
- l'intervention des pouvoirs publics se limite à l'octroi d'incitations aux investissements, principalement au moyen d'allégements fiscaux prévus par la loi;
- la création d'une Agence de Promotion de soutien et de Suivi des Investissements (APSI) pour assister les promoteurs dans l'accomplissement des formalités classiques par le biais d'un guichet unique;
- l'agrément préalable, plus connu par l'autorisation des institutions administratives pour investir, est supprimé, il est remplacé par une simple déclaration;
- le délai maximal d'étude des dossiers étant fixé à 60 jours;
- le souci de ne pas imposer des formalités trop lourdes ou complexes pour la réalisation d'un acte d'investissement en Algérie;
- la clarification, l'affinement et la pérennité des garanties et des encouragements acquis au double plan fiscal et douanier;
- l'accélération des transferts et de renforcement des garanties, associés au capital investi et aux revenus qui en découlent;
- la modulation des encouragements accordés aux investissements réalisés en Algérie autour de trois régimes: un régime général, un régime spécifique pour les investissements réalisés dans les zones à promouvoir et un régime spécifique pour les investissements réalisés dans les zones franches.

Dans les faits, la mise en œuvre des textes de 1993 a été confrontée à l'immobilisme de tout un environnement censé être au service de l'investissement. Les lourdeurs

---

\* Décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement: le Code de l'Investissement

bureaucratiques, les problèmes liés à la gestion du foncier industriel, entre autres, ont rendu pratiquement inopérant le dispositif mis en place.

C'est ainsi que l'investissement via l'APSI a eu un bilan modeste; à la fin de l'année 2000, sur 43 000 intentions d'investir déposées, la majorité des projets est restée au stade de l'intention.

Pour apporter les correctifs nécessaires et donner un nouveau souffle à la promotion de l'investissement, les pouvoirs publics ont promulgué en 2001, l'ordonnance relative au développement de l'investissement (N° 01-03 du 20/08/2001) et la loi N° 01-18 du 12/12/2001 portant Loi d'orientation sur la promotion de la PME\* .

L'ordonnance mise en place en même temps que celle concernant la gestion des capitaux marchands de l'Etat et l'ouverture des capitaux des entreprises, vise comme objectifs premiers la reconstitution de la chaîne de l'investissement et l'amélioration de l'environnement administratif et juridique, elle prévoit notamment:

- la suppression de la distinction entre investissements publics et investissements privés;
- l'élargissement de la notion d'investissement à ceux réalisés en concession et/ou licence, aux prises de participation dans une entreprise quand il y a apport en numéraire ou en nature, et aux reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation;
- la suppression de l'octroi automatique des avantages;
- le nouveau dispositif prévoit un régime général et un régime dérogatoire.

La création du Conseil National de l'investissement (CNI), placé sous l'autorité du Chef du Gouvernement, avec pour mission de:

- proposer la stratégie et les priorités pour le développement de l'investissement;
- proposer l'adaptation aux évolutions constatées des mesures incitatives;
- se prononcer et approuver les conventions;
- se prononcer sur les zones éligibles au régime dérogatoire;
- proposer la création d'institutions et d'instruments financiers adaptés au financement de l'investissement;
- la création d'un fonds d'appui à l'investissement pour la prise en charge de la contribution de l'Etat dans le coût des avantages consentis;

---

\* Loi N° 01-18 du 12/12/2001 portant Loi d'orientation sur la Petite et Moyenne Entreprise (PME)

- la mise en place d'un Guichet Unique, placé sous l'autorité du Chef du Gouvernement, en la forme d'une « Agence Nationale du Développement de l'Investissement » (ANDI), avec pour tâches:

- d'accueillir, d'informer et d'assister les investisseurs résidents et non-résidents;
- de fournir les prestations administratives;
- de gérer le Fonds d'appui à l'investissement.

Quant à la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, celle-ci définit et fixe, entre autres, les mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise qui pourraient être mises en œuvre.

Elle prévoit également la création d'un Fonds de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME.

Elle comprend dans ses différentes rubriques des dispositions générales et la définition des PME, la politique d'aide et de soutien de l'Etat aux PME, les dispositions communes ayant trait au développement du système d'information de la PME et à la concertation avec le mouvement associatif du monde de l'entreprise.

La loi réserve aussi au volet relatif à l'information économique et statistique une place importante dans la mesure où il s'agit de concrétiser la mise en place du Centre d'Etudes et de Recherches de la PME dont la présentation en Conseil du Gouvernement a été faite en 1998.

La promotion de la sous-traitance, en tant qu'instrument privilégié de densification du tissu des PME est également prise en charge dans la loi, il est prévu à cet égard, la mise en place d'un Comité National de la Promotion de la Sous-traitance.

### **III-1-2: ACTIONS EN FAVEUR DE LA PME EN ALGERIE:**

Le secteur de la PME demeure un secteur insuffisamment cerné, notamment au plan statistique. Nous ne disposons pas jusqu'à présent, de statistiques adéquates pour peser avec précision la part authentique des PME dans la production du pays, ou pour apprécier correctement sa structure, sa composante, ses capacités et autres traits caractéristiques fondamentaux. La précision des statistiques n'est alors qu'approximative. Les quelques données partielles et sommaires disponibles en la matière, intéressent particulièrement la PMI et sont généralement relatives à sa localisation, à savoir que la

majorité d'entre elles sont concentrées dans les grands centres urbains et leurs proches périphéries (Alger- Oran- Annaba- Tlemcen- Constantine- Tizi-ouzou- Ghardaïa- Blida); et à sa taille. La PMI locale emploie, en règle générale, entre 20 et 200 travailleurs par unité. Pour le secteur privé, 94% des entreprises comptent moins de 20 salariés. Les PME privées avoisinent les 33382 unités représentant près de 40% de la valeur ajoutée nationale et emploient près de 1.200.000 travailleurs.

Le choix de la localisation des projets d'investissement reste subordonné à la disponibilité des infrastructures et à la proximité des centres d'intérêts, notamment au niveau des wilayas du Nord.

Au plan de la répartition spatiale des PME, par régions géographiques:

- le Centre du pays renferme 31,3% du total des PME inventoriées, l'Ouest 17,5%, l'Est 37,5% et le Sud 13,8%.

(10) dix wilayas concentrent près de la moitié des entreprises; celles-ci étant généralement localisées au niveau des pôles urbains et industriels; ces wilayas sont: Alger, Oran, T.Ouzou, Sétif, Bejaia, Blida, Chlef, Constantine, Tipaza, Boumerdès.

La PME représentait, en 1990, près de 40% de la valeur ajoutée. Elle contribuait pour près de 80% à la valeur ajoutée dans les activités de services et 65% à celle du commerce; elle ne générait en 1990 que 20% de la valeur ajoutée industrielle hors hydrocarbures et 20% de celle du BTP.

Le secteur privé a contribué au cours de l'année 1998 à concurrence de 53,6% au PIB. Les entreprises privées dominent principalement dans l'agriculture, le commerce, le BTP et les services en général.

En 1994, la valeur ajoutée du secteur public était de 617,4 milliards de DA représentant 53,5% du total national, celle dégagée par le secteur privé approchait les 538,1 milliards de DA.

A partir de 1998, le secteur privé dégageait 1178 milliards de DA (53,6%) et le secteur public 1019,8 milliards de DA soit 46,4%.

### **Les contraintes qui entravent la naissance et le développement des P.M.E:**

Il s'agit de contraintes et d'obstacles auxquels se heurte globalement l'ensemble de l'activité économique nationale mais dont l'impact et les retombées sont plus durement ressentis au niveau de la P.M.E.

Parmi ces contraintes il y a lieu de citer:

1- La faiblesse et l'inorganisation des approvisionnements du tissu des P.M.E en matières premières et demi-produits.

Les effets de ces carences se sont aggravés crescendo avec l'évolution de la dégradation générale de la situation économique du pays jusqu'à conduire à un large phénomène de cessation d'activités dans le secteur de la PMI en particulier (cas du textile).

2- Persistance d'un phénomène lié aux difficultés tant en monnaie nationale qu'en financements externes que rencontre la quasi-totalité des P.M.E pour couvrir leurs besoins d'exploitation, de fonctionnement et d'investissement.

Ces difficultés sont davantage exacerbées par les coûts de plus en plus excessifs des crédits extérieurs et des financements en D.A.

3- Ralentissement voire arrêt de tout processus d'investissement dans le secteur de la P.M.E pour des facteurs multiples liés notamment:

- aux pertes de change considérables consécutives à la dévaluation de la monnaie nationale.
- aux difficultés d'accès aux terrains (procédures lourdes et contraignantes, coûts d'acquisition excessifs).
- au surenchérissement considérable des coûts d'investissement (coûts et niveaux élevés des crédits extérieurs, des droits et taux d'intérêt).
- à l'instabilité du cadre réglementaire.

4- Développement du phénomène de mévente pour un grand nombre de produits issus de l'activité des P.M.E.

La perte de ces segments de marché est généralement imputée au rétrécissement de la demande solvable et à la concurrence des produits similaires importés.

**a- Les principaux axes d'intervention dans le tissu de la P.M.E pour sa sauvegarde et la relance de son développement:**

Compte tenu de la situation actuelle du secteur de la P.M.E caractérisée, comme déjà souligné, par une forte atrophie des activités existantes, largement perceptible à travers la fragilité et la précarité de la situation financière de la quasi-totalité des unités, il apparaît urgent pour juguler les effets de ce processus de dégradation, d'envisager dans cette étape un certain nombre d'interventions à caractère immédiat.

### **1 Interventions immédiates:**

Ces interventions consistent en les différentes relations avec les différents organismes auxquels la P.M.E est appelée à recourir:

*-relation avec le système bancaire:* arrêter un mode de traitement qui permet d'aboutir rapidement à:

\* Alléger les procédures de traitement et de domiciliation des demandes de financement auprès du système bancaire.

Parallèlement à ces actions ponctuelles et immédiates, le secteur de la P.M.E entreprendra dans ce domaine toutes les démarches nécessaires pour favoriser et susciter la création et la mise en place de nouvelles banques intermédiaires, en tant qu'instruments financiers complémentaires indispensables pour:

\*Atténuer la forte charge des banques existantes.

\*Mobiliser et susciter davantage l'épargne et les liquidités considérables à l'état d'oisiveté actuellement.

\* Introduire une stimulation et un esprit de compétition saine entre les banques primaires au mieux des intérêts de la collectivité nationale et de la gestion économique du pays.

### **-relation avec l'administration des douanes:**

\* Alléger les procédures d'entrée et de sortie des marchandises autorisées par la réglementation en vigueur.

### **-relation avec l'Agence Nationale du Développement de l'Investissement » (ANDI):**

\* Alléger, clarifier et harmoniser les règles d'accès aux terrains et dynamiser la création et l'intervention des agences foncières pour le développement des zones industrielles et la maîtrise de leur gestion.

### **2 Interventions à court et moyen terme:**

Ces interventions seront circonscrites dans l'objectif d'asseoir à terme les bases d'une politique nationale cohérente en matière de relance et de développement de la P.M.E.

Ces interventions porteront principalement sur:

1-La lutte contre toute approche, démarche ou mesure à caractère sélectif visant à introduire des modes de traitement préférentiels différenciés et discriminatoires des problèmes économiques et reposant sur la distinction, la confrontation ou l'opposition des agents économiques des secteurs public et privé. Seul le marché auquel il y a lieu de restituer rapidement son pouvoir d'arbitrage en matière économique, doit constituer l'élément central de la régulation des rapports entre les agents économiques et le vecteur d'identification des professionnels marginaux que le marché lui-même se charge d'éliminer et de faire disparaître le bien-être des consommateurs et des utilisateurs.

2-Le développement et la promotion de relations économiques saines, équilibrées et désirées entre les entreprises économiques publiques et privées fondées sur l'avantage mutuel et la solidarité du tissu économique national pour réagir efficacement contre les effets négatifs des contraintes qui pèsent lourdement sur le développement économique et social du pays dans la phase actuelle.

Il est en effet illusoire d'afficher une volonté de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie nationale contre les effets de la crise économique et sociale que connaît actuellement le pays, sans que celle-ci ne soit assise sur l'adhésion et la mobilisation totales de toutes les capacités et les ressources que recèle la nation à tous les niveaux.

3-L'introduction des clarifications nécessaires pour cerner les missions et les rôles des différents acteurs intervenant dans la relance et le développement de la P.M.E; qu'il s'agisse de l'Etat à travers les instruments de régulation économique ou les intermédiaires existants ou à créer.

Concrètement cette action sera orientée en direction:

- de la mise en place des dispositifs réglementaires et économiques destinés à l'encouragement et à l'assistance de la création et du fonctionnement des P.M.E.
- de la mise en place d'espaces intermédiaires spécialisés dans l'encadrement et l'assistance des P.M.E et de l'amélioration des rendements et des performances des espaces existants.

Outre le fait que ces espaces feront préalablement à leur création, mise en place ou réorganisation, l'objet d'une concertation avec les opérateurs économiques concernés, ils demeurent largement ouverts aux professionnels à l'effet de définir et d'arrêter en relation avec les pouvoirs publics:

- Les mesures nécessaires à entreprendre pour assurer la cohérence des différentes filières de l'activité économique des P.M.E.
- Les programmes des activités de sous-traitances avec les pôles industriels.
- Les programmes de développement de la recherche et d'amélioration des procès technologiques.
- Les programmes de formation et de recyclages au profit du personnel d'encadrement et de maîtrise des P.M.E.
- Les programmes d'aménagement des zones industrielles et la fixation des modes et règles d'accès à ces zones.
- Les programmes d'aides et d'assistance à la promotion et au placement de la production nationale sur les marchés extérieurs.
- La mise en place d'une banque de données axée sur des systèmes de fichiers des P.M.E répertoriées par filières, donnant toutes les informations utiles et régulièrement actualisées sur notamment, la nature de l'activité de la PME, sa localisation, sa taille, le procès technologique utilisé etc.

#### **b- Actions liées à l'amélioration des conditions d'approvisionnement et de fonctionnement des P.M.E**

La mise en œuvre de l'accord conclu avec le F.M.I aura au titre de ses toutes premières implications des retombées positives sur la situation des approvisionnements des P.M.E au sens où:

- Les conditions d'accès au commerce extérieur pour l'importation des inputs nécessaires au fonctionnement des P.M.E seront libérées.
- Les liquidités attendues faciliteront l'accès au cash des P.M.E notamment celles de petite taille.

Toutefois, l'amélioration de la situation des approvisionnements des P.M.E dans le contexte économique actuel du pays, commande nécessairement l'engagement dynamique de deux actions préalables fondamentales:

-L'initiation d'une démarche crédible auprès des partenaires étrangers et des institutions financières internationales visant l'obtention de financements avantageux pour les P.M.E d'une part et acceptables dans leurs conditionnalités au regard des mesures arrêtées par le Gouvernement en matière d'endettement d'autre part.

-La recherche et la mise en œuvre, en relation avec les professionnels et organisations concernés, de modes opératoires efficaces et souples pour l'approvisionnement des P.M.E, adaptés aux crédits extérieurs et ressources disponibles et aux règles de financement des importations récemment édictées.

### **1 La mobilisation des financements extérieurs au bénéfice des P.M.E:**

La mobilisation des financements externes constitue également un des volets du programme du secteur de la P.M.E à la prise en charge duquel une attention particulière sera accordée.

En effet, la levée de financement appropriés, avantageux et surtout moins coûteux dans une conjoncture très attendue, constitue certes, une entreprise délicate mais dont le degré de réussite conditionne fondamentalement la relance durable de l'investissement et le redressement du fonctionnement des activités économiquement et socialement utiles dans le secteur de la P.M.E.

### **2 Amélioration des conditions d'intervention des P.M.E sur les marchés extérieurs:**

Il a toujours été difficile d'envisager l'accès systématique au commerce extérieur à l'ensemble des P.M.E existantes compte tenu notamment des volumes réduits de leur programme d'importation et ce, principalement pour deux raisons:

-Les volumes de ces programmes d'importation gagneraient à être rassemblés dans le but d'optimiser les conditions d'achats.

-Les qualités d'expérience et de professionnalisme requises pour une meilleure intervention sur le marché extérieur font souvent défaut chez certaines de nos PME.

A ce titre, il apparaît aujourd'hui nécessaire d'instrumenter la fonction de gros pour une prise en charge cohérente des approvisionnements des P.M.E.

C'est pourquoi l'action dans ce domaine, consistera dans cette phase, en dehors de toute volonté d'exclure la P.M.E de l'accès direct au marché international et de susciter, à

chaque fois que possible, l'intervention de regroupeurs ou de grossistes, notamment ceux du secteur privé national du fait dynamisme qui leur est propre.

### **c- La relance de l'investissement:**

#### ***1 L'investissement privé national:***

La conjoncture de crise économique que traverse l'économie nationale et les tensions sociales croissantes qui en résultent nécessitent des solutions peu coûteuses et à impact rapide sur l'activité économique et l'emploi.

Le secteur de la P.M.E, à la faveur des réformes économiques dans le sens de l'établissement d'une économie de marché se voit reconnaître ainsi un rôle important dans la redynamisation de l'économie.

Par le passé, le secteur privé national, du fait de certains choix en matière de politique et de gestion économiques, a connu un développement limité par rapport à d'autres pays. Il offre donc un potentiel important de croissance accentué par un dynamisme propre qui en fait l'une de ses premières qualités.

La croissance rapide des P.M.E en Algérie, répond à deux soucis du Gouvernement;

-création rapide d'emplois à moindre coût,

-densification accélérée du tissu industriel et intégration économique.

En outre, le développement de la P.M.E peut être orienté dans le sens d'un rétablissement de l'équilibre régional, la P.M.E étant par nature une entreprise locale.

Cependant, le secteur de la P.M.E continue d'être confronté à un environnement bureaucratique lourd et procédurier souvent en contradiction avec l'atteinte des performances économiques recherchées.

La crise que traverse l'économie nationale continue de provoquer l'hostilité de l'environnement et ajoute des contraintes supplémentaires à son activité et par conséquent, entrave l'investissement dans de nouvelles P.M.E.

Ainsi, en Algérie, le secteur privé n'a pas joué pleinement le rôle qui devait être le sien dans le processus de développement du pays, à l'instar d'autres pays où il constitue l'un des fondements principaux de l'innovation et de la croissance économique. Ce qui démontre clairement que si notre PME opère dans un contexte économique et institutionnel favorable à son développement, elle jouera pleinement son rôle d'élément

majeur de la relance économique et d'instrument essentiel d'atteinte d'objectifs économiques et sociaux collectifs.

Ainsi, une stratégie cohérente de promotion de l'investissement privé doit être élaborée en concertation avec le mouvement associatif de P.M.E en vue de garantir la crédibilité de cette stratégie et de lui assurer l'adhésion nécessaire.

L'Administration interviendra pour mettre en place cette stratégie mais ne devra pas se substituer aux acteurs directs (P.M.E, Associations, Chambres de Commerce, etc.). L'on devrait assister à un désengagement de l'Etat, compensé par le développement de l'action du mouvement associatif concerné.

En effet, il a souvent été constaté que l'efficacité de l'assistance est meilleure lorsque l'organisme d'appui jouit d'une autonomie morale et financière.

Une politique de promotion des investissements privés nationaux devrait viser à préserver et renforcer les P.M.E existantes, structurellement viables et favoriser la création de nouvelles P.M.E sur des bases de soutien.

D'autres part, une politique de promotion de la P.M.E exige qu'il soit accordé à celle-ci une grande liberté d'initiative mais aussi un encadrement législatif et réglementaire approprié qui définit clairement les règles de jeu, tant la législation joue un rôle majeur dans la création et la croissance de l'Entreprise.

D'autres part, la réforme du cadre législatif doit impérativement être accompagnée d'une nouvelle organisation du système administratif en mesure de promouvoir le développement des entreprises à travers les fonctions d'incitation, d'orientation et de régulation.

Cette réorganisation doit être conduite par le souci de rendre les institutions publiques efficaces et à même de répondre aux exigences des entreprises dans un environnement concurrentiel.

## **2 Partenariat et délocalisation industrielle:**

Les contraintes financières que connaît le pays mettent en évidence les efforts soutenus à déployer pour créer un environnement propice et les conditions de soutien à la relance de l'activité économique par la promotion de formules permettant l'apport de ressources financières additionnelles étrangères en complément aux efforts de mobilisation de moyens de financement.

Dans ce contexte, une stratégie de soutien et de promotion tout azimut du partenariat industriel et commercial est mise en œuvre en constituant un axe de travail fondamental dans la stratégie globale de la relance.

Concrètement la stratégie en la matière et le programme d'action vise à intéresser et impliquer nos partenaires étrangers pour engager des actions:

- d'extension et de modernisation des capacités PME/PMI existantes pour répondre aux besoins internes et aux objectifs d'exportation, de remise à niveau technologique des unités, l'adaptation des productions à des normes et des objectifs de marchés intérieurs et extérieurs.

- de promotion de la sous-traitante industrielle en amont et en aval pour densifier le tissu industriel et créer des capacités additionnelles d'exploitation.

- de lancement de programmes de formation et d'études en liaison avec les objectifs de remise à niveau technologique et de gestion des unités PME.

- d'intéressement de nos partenaires aux stratégies de privatisation des unités de production et de services, qui découleraient des orientations de la politique d'ajustement et de restructuration industrielle.

- de soutien et de promotion systématiques destinés à la réalisation d'investissements nouveaux.

Dans cette optique, la mise en place de l'instrumentation juridique et réglementaire ainsi que des institutions de soutien à l'investissement (ANDI - Sociétés de leasing et de capital risque – fonds de garantie des investissements et de soutien à la création d'entreprises etc.) constituent un moyen appréciable et l'environnement nécessaire, à même de contribuer efficacement aux objectifs de relance.

Les contributions attendues à travers le partenariat pour soutenir la relance se situent à trois niveaux:

Il s'agit *premièrement* d'apports financiers propres de nos partenaires potentiels pour participer financièrement à la réalisation des différentes approches développées ci-dessus et qui constituent l'essentiel du programme de sauvegarde et de promotion de la PME/PMI à travers une forte implication du partenaire, aux processus de production, de gestion et d'exportation et pour répondre à des objectifs de substitution à l'importation source d'économie de devises.

Il s'agit à travers le partenariat d'impliquer nos partenaires dans la recherche et la mobilisation dans leurs pays respectifs ou ailleurs, de financements additionnels pour la réalisation des actions envisagées.

Le *second objectif*, facteur de soutien de la relance par ses effets d'entraînement, consacre la démarche d'insérer cette relance, dans une dynamique en symbiose avec les évolutions rapides de la technologie et de maîtrise de techniques de production et de gestion économique et financière.

Le *troisième objectif*, est directement lié à l'adaptation de la production nationale aux sévères exigences de la concurrence sur les marchés extérieurs en vue de promouvoir les exportations à même de générer les ressources financières propres aux besoins de financement de l'activité garantissant ainsi les conditions de poursuite de la relance économique.

### **III-1-3: LES CARACTERISTIQUES GENERALES DE LA PME ALGERIENNE.**

Le manque de définitions reconnues jusqu'à un passé récent et donc de statistiques fiables, ont fait que l'inventaire des PME en Algérie reste assez approximatif; les données avancées en la matière concernent un impressionnant nombre d'entreprises de toutes tailles, incluant à la fois la micro-entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise.

La collecte et le traitement des données pour l'établissement de l'état des lieux de la PME ont fait ressortir de manière criarde les insuffisances en matière d'information et de définitions. Les différentes sources existantes sont incapables à elles seules, de donner une image fidèle du secteur de la PME. Ceci tient à la fois à des problèmes de données statistiques mais aussi aux carences des systèmes d'enregistrement et de suivi sur les plans légal et fiscal.

à la fin de l'année 1999, le nombre d'entreprises assimilées à des PME s'élevait à 159.507 entreprises pour 634.375 emplois. Parmi ces entreprises, les très petites entreprises (moins de 10 salariés) représentent 93,24 % et emploient 221.975 salariés soit 35 % de l'emploi global. Les PME employant 10 salariés et plus représentent 10 782 entreprises soit 7% du total et comptent 412 400 salariés soit 65 % de l'emploi global. L'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne, à savoir: « La micro-entreprise est celle qui emploie moins de 10 salariés. La petite entreprise est celle qui correspond aux critères de l'indépendance, emploie moins de 50 salariés et réalise un

chiffre d'affaires annuel de moins de 7 millions d'Euros ou dont le bilan annuel ne dépasse pas les 5 millions d'Euros. La moyenne entreprise est celle qui correspond aux critères de l'indépendance, occupe moins de 250 employés et réalise un chiffre d'affaires annuel de moins de 40 millions d'Euros ou dont le bilan annuel ne dépasse pas les 27 millions d'Euros. », donne la configuration suivante pour ce qui est la classification des entreprises inventoriées:

Catégorie	Nombre de Salariés	Nombre d'entreprises	%	Nombre de Salariés	%
Micro-entreprise	0-9	148.725	93,2	221.975	35,0
Petite entreprise	10-49	9.100	5,7	176.731	27,8
Moyenne entreprise	50 et 250	1.682	1,05	235.669	37,2
	Total	159.507	100	634.375	100

Si, en termes de nombre d'entreprises, la catégorie « micro-entreprise » prédomine, en terme d'emplois, la répartition est globalement équitable, chacune des catégories emploie environ le tiers des salariés.

La définition de la PME retenue est celle définie par l'Union Européenne en 1996 et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble de pays membres. L'Algérie ayant, en effet, adopté la Charte de Bologne sur les PME en Juin 2000, Charte qui consacre, la définition Européenne des PME. Cette définition se fond sur trois critères: les effectifs, le chiffre d'affaires et le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise.

La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA, qui respecte le critère d'indépendance.

La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

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

La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

### **Quelques indicateurs de performance de la PMI.**

En l'absence de données fiables et globales, le potentiel du secteur industriel privé, ses contraintes et ses perspectives restent encore insuffisamment maîtrisés.

En 1995, l'Office National des Statistiques comptait une population de 24.532 PMI dont 1.119 (soit 5%) occupent 10 salariés et plus. Les principaux secteurs d'activités de la PMI sont l'agroalimentaire, les matériaux de construction, les textiles et cuirs et le bois et papiers.

Pour les PMI privées de plus de 10 personnes, les effectifs ont connu une évolution contrastée passant de 23 358 en 1991 à 45 542 en 1997 en marquant le pas entre 1997 et 1999 (45.504 à cette dernière date).

Les effectifs des PMI ont pratiquement doublé en l'espace de 10 ans et une proportion importante de créations a eu lieu entre 1991 et 1994 avec un reflux observé entre 1997 et 1999.

### **III-2: LE DEVELOPPEMENT DE LA PME EN ALGERIE: LES ACTIONS EN COURS<sup>18</sup>**

Toutes les entreprises industrielles, privées et publiques, sont aujourd'hui confrontées au même défi. Pour assurer leur survie et leur expansion développement, l'action des pouvoirs publics est déterminante quant au renforcement de leur compétitivité et leur accompagnement dans leurs efforts d'adaptation.

Un «Programme d'appui au développement des PME en Algérie» est actuellement engagé; son objectif premier est de mettre à niveau et améliorer la compétitivité des PME privées algériennes pour une plus grande contribution de leur part à la croissance économique et sociale, ce programme est doté d'une enveloppe globale évaluée à 62,9 millions d'euros et la structure de financement se présente comme suit:

- Les actions du programme sont financées à 80% par EDPME.

---

<sup>18</sup> [www.edpme.dz](http://www.edpme.dz)

- Les 20% sont à la charge de la PME ou de l'organisme bénéficiaire.

Le Programme d'appui au développement des PME a fait l'objet d'une convention de financement entre le Gouvernement algérien et la Commission européenne, signée le 14 septembre 1999. Une Unité de gestion du programme a été installée en octobre 2000 à Alger pour mener à bien les activités prévues et atteindre les objectifs assignés au programme.

Ce programme a une durée de 6 ans à partir de la date de prise de fonction du directeur de l'Unité de gestion du programme.

Les activités prévues du programme couvraient à l'origine les domaines suivants: le renforcement de la gestion opérationnelle des PME, la création et le développement de sociétés financières spécialisées et l'amélioration de l'environnement entrepreneurial.

La mise en œuvre du Programme a été très lente et a fait ressortir des difficultés dues essentiellement à des hypothèses de travail non vérifiées, des activités trop dispersées et un contexte qui a largement évolué.

Ce n'est qu'en septembre 2002 que les opérations d'appui ont réellement pu commencer.

Il a été jugé opportun de recentrer les trois volets du Programme sur des activités ayant un impact direct sur l'efficacité et la rentabilité des PME/PMI. A cette fin, une refonte du programme a été décidée. Elle consistait en :

- 1-le renforcement de l'Unité de gestion du programme pour lui permettre une meilleure prise en charge des besoins des PME/PMI notamment en termes d'évaluation des besoins des PME/PMI, de suivi des plans de développement des PME/PMI et de préparation de dossiers de financement ;
- 2-la concentration des appuis en direction des PME/PMI qui possèdent les qualités de base, la volonté et la capacité de faire progresser leurs structures productives et commerciales et qui sont susceptibles, par leur réussite, de donner un exemple à l'ensemble du secteur;
- 3-la mise en place d'un système de couverture de garanties financières à même de

faciliter aux PME/PMI le financement de leur plan de développement et de renforcer les institutions de garantie existantes ;

4- le renforcement du rôle du Ministère de la PME et des organismes d'appuis dans la définition d'une stratégie de développement de la PME/PMI, l'organisation d'un système d'information pour les PME/PMI et le développement de services appropriés aux besoins des PME/PMI.

Dans la mise en œuvre des activités, l'Unité de gestion du programme joue un rôle central. En assurant la complémentarité entre les différents volets du programme, L'UGP met à la disposition des PME/PMI des appuis qui couvrent l'ensemble de leurs besoins. Ainsi, une PME/PMI qui bénéficie d'appui dans le cadre de son développement peut, également, trouver auprès de l'UGP, les appuis nécessaires pour rechercher, garantir et négocier les financements nécessaires à la réalisation de son plan de développement.

#### 4-1-1 DESCRIPTION DU PROGRAMME

##### a- Objectifs globaux

Le Programme vise au renforcement du secteur privé porteur de croissance, à l'amélioration de la compétitivité de l'économie algérienne dans les perspectives de la mise en œuvre de l'Accord d'association et, par une contribution plus importante des PME/PMI à la croissance économique et à la réduction du taux de chômage.

##### b- Objectif spécifique

Le Programme a pour but d'augmenter l'efficacité et la rentabilité du plus grand nombre de PME/PMI et de favoriser l'émergence de conditions favorables au développement de l'ensemble des PME/PMI.

##### c- Résultats attendus

Les résultats attendus sont au nombre de trois :

- 400 PME/PMI qui possèdent les qualités de bases, la volonté et la capacité de faire progresser leurs structures productives et commerciales sont appuyées dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans de développement ;
- un accès facilité au financement de 300 PME/PMI et, notamment, des PME/PMI bénéficiant d'appuis du programme dans la mise en œuvre de leur plan de développement ;
- la mise à disposition progressive d'informations et de services mieux adaptés aux besoins des PME/PMI

Le principe qui guide ce Programme repose sur la concentration des efforts sur les PME/PMI et les autres bénéficiaires directs du programme qui sont susceptibles, par leur réussite, de donner un exemple à l'ensemble du secteur. Les actions retenues doivent démontrer aux PME/PMI dont les méthodes d'organisation managériale et de production ne leur permettent pas, dans beaucoup de cas, d'affronter la concurrence internationale, la nécessité de se moderniser.

#### 4-1-2 ACTIVITES SOUTENUES PAR LE PROGRAMME

Les activités soutenues par le programme, regroupées en fonction des résultats attendus, sont les suivantes:

##### a- Appuis aux PME/PMI

- Repérer et identifier des PME/PMI bénéficiaires potentielles à partir d'informations recueillies auprès des organisations patronales et professionnelles, des Chambres de Commerce et d'Industrie et des autres organismes d'appui et parmi les PME/PMI qui se portent candidates aux appuis du programme.
- Choisir des PME/PMI à partir de critères objectifs en tenant compte des impacts induits par la prochaine mise en œuvre de l'Accord d'association.
- Effectuer des diagnostics dans une optique d'amélioration de la compétitivité des PME/PMI.
- Appuyer les PME/PMI dans leurs actions de mise à niveau et de développement. Ces actions sont entreprises en liaison avec les autres institutions publiques et privées et les différents programmes d'appui des bailleurs de fonds.

- ♣ Accompagner les entreprises en les incitant à utiliser les services des structures intermédiaires et des cabinets-conseils locaux et à s'insérer dans des réseaux locaux d'échanges, de partenariat et de sous-traitance

Le nombre exact de projets de mise à niveau et de développement de PME dépend du nombre de PME/PMI capables de donner les garanties suffisantes d'un suivi concret. Les appuis des aux PME/PMI peuvent être étendus à des cas de création de PME/PMI.

#### b- Accès facilité des PME au financement

Afin de faciliter la recherche de financement des PME, le programme prévoit:

- ♣ l'établissement d'accords de partenariat avec des organismes de garantie financière dont la finalité est de soutenir les PME engagées dans des actions de mise à niveau et de développement. Ces accords sont établis selon des modalités à convenir et visent à émettre, à partir d'un dépôt bancaire, des couvertures pour des garanties financières émises par les organismes de garantie sur des prêts en faveur de PME ;
- ♣ des appuis aux organismes de garantie financière dans leur activité ainsi qu'aux établissements financiers qui développent des instruments de crédit en direction des PME tels que le capital-risque ou le crédit-bail.

#### c- Information et services mieux adaptés

- ♣ Appuyer le Ministère chargé des PME et les organisations patronales et professionnelles dans l'élaboration d'une stratégie de développement des PME.
- ♣ Assister le Ministère chargé des PME dans ses actions de promotion des PME.
- ♣ Appuyer les institutions publiques et privées et les organisations patronales dans l'organisation d'un système d'information pour les PME et le développement d'un réseau national d'information.
- ♣ Renforcer les capacités des structures intermédiaires, des organisations patronales et des organismes d'appui en insistant sur les services qu'elles peuvent fournir aux entreprises.

#### 4-1-3 LES BENEFICIAIRES DIRECTS DU PROGRAMME

Les bénéficiaires directs sont:

- ♣ les PME/PMI.
- ♣ les organismes de garantie financière existants ou à créer,
- ♣ les banques et les sociétés financières qui accordent une place importante au financement des Pme,
- ♣ le Ministère de la PME et de l'Artisanat;
- ♣ les bourses de sous-traitance;
- ♣ les associations patronales et professionnelles;
- ♣ les chambres de commerce et d'industrie;
- ♣ les centres techniques d'appui;
- ♣ les structures de formation spécialisée dans la formation en direction des PME.

#### 4-1-4 CONDITIONS D'ACCES AU PROGRAMME

L'accès aux services du programme est réservé aux bénéficiaires suivants:

- ♣ les PME/PMI de statut privé, du secteur industriel et des services directement liés à l'industrie,
- ♣ les organismes de garantie financière existants ou à créer,
- ♣ les banques et les institutions financières qui accordent une place importante au financement des Pme,
- ♣ le Ministère de la PME et de l'Artisanat,
- ♣ les bourses de sous-traitance et de partenariat,
- ♣ les associations patronales et professionnelles,
- ♣ les chambres de commerce et d'industrie,
- ♣ les autres institutions d'appui aux Pme.

Pour être éligible au programme, une PME doit satisfaire aux conditions suivantes:

- ♣ être de droit privé (les entreprises publiques ne sont pas concernées par le programme),

- ♣ appartenir au secteur industriel ou être une entreprise de services directement liés à l'industrie,
- ♣ être en activité depuis trois ans au moins,
- ♣ employer au moins 20 salariés permanents,
- ♣ être immatriculé au plan fiscal et social.

Pour les autres bénéficiaires, l'éligibilité aux actions du programme est conditionnée par leur appartenance à l'environnement direct de la PME et à la nature des services offerts aux entreprises.

Pour les PME, l'accès au programme est conditionné par la remise à l'antenne régionale dont elle dépend géographiquement de documents nécessaires à son inscription dans le processus de mise à niveau.

Ces documents sont remis par l'entreprise aux experts de l'antenne avant et/ou pendant les visites de pré diagnostic:

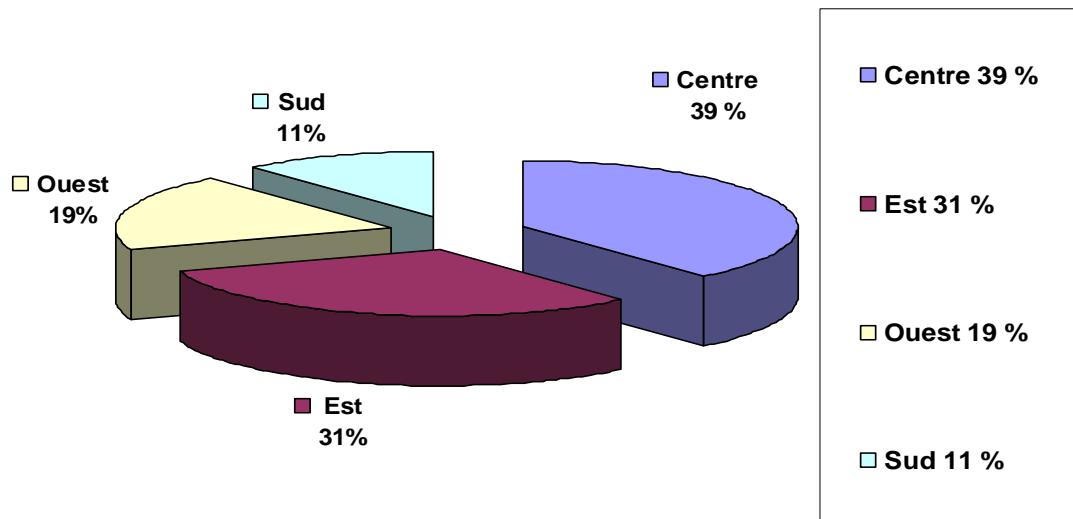
- 1- Fiche d'engagement
- 2- 3 derniers bilans
- 3- certificat d'immatriculation fiscale
- 4- certificat d'immatriculation sociale
- 5- chèque d'acompte pour la première mission de mise à niveau.

## RESULTATS AU 31/03/07

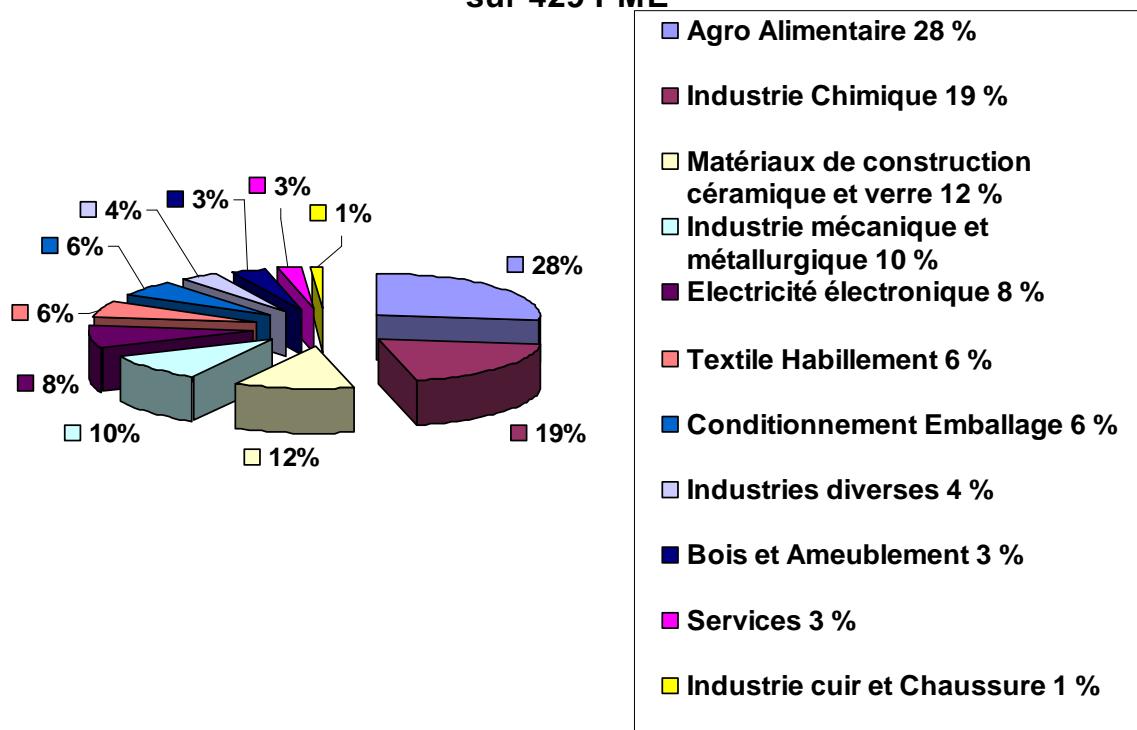
### PME MISES A NIVEAU

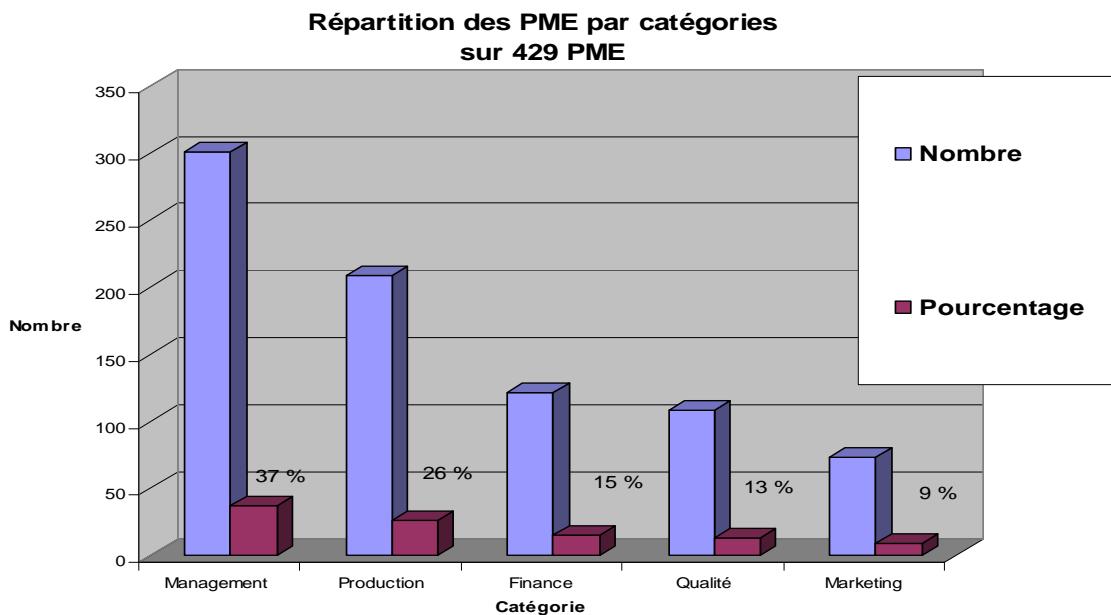
- 692 PME sont entrées dans un processus de mise à niveau sur une population estimée à environ 2 150 PME/PMI (32 %)
- 157 PME (23%) ont abandonné après le diagnostic ou le pré diagnostic
- 106 PME pré diagnostiquées (15%) vont entrer incessamment dans la mise à niveau
- 429 PME (62%) ont terminé au moins un premier cycle de mise à niveau

### Répartition des PME par Régions sur 429 PME



### Répartition des PME par secteur d'activité sur 429 PME





Parallèlement au programme cité plus haut, « un programme de mise à niveau » est lancé en faveur de la PMI par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration visant à encourager les entreprises algériennes à développer leur capacité de compétitivité à travers la mise à niveau de leurs systèmes de production, de management et d'organisation.

Dans ce cadre, ce Département Ministériel a élaboré, au cours de ces deux dernières années, des programmes nationaux de développement dans différents domaines d'activités afin:

- d'identifier les principaux axes d'une politique industrielle,
- de promouvoir des services technologiques d'appui et de conseil à l'industrie,
- de réhabiliter les zones industrielles et zones d'activités,
- de développer la compétitivité industrielle, la normalisation, l'innovation, la métrologie et la propriété industrielle.

Avec l'assistance du PNUD/ONUDI, un dispositif, d'un montant de 11,4 Millions de dollars, qui a connu un début d'exécution à partir du premier semestre 2000, vise, outre les actions liées à l'environnement industriel, à encourager les entreprises à moderniser leur outil de production et à investir dans le domaine de l'immatériel a été mis en place.

Ce dispositif s'articule autour de la mise en place du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle (FPCI) qui a été institué par la loi de finance pour 2000. Le Fonds de promotion de la compétitivité industrielle est destiné:

- à apporter une aide financière aux entreprises industrielles et aux entreprises de services liées à l'industrie qui engagent des actions de mise à niveau et,
- à financer des actions d'amélioration de l'environnement immédiat des entreprises industrielles notamment dans les domaines de la normalisation, de la qualité, de la métrologie légale, de l'innovation, de la recherche-développement, des services technologiques et techniques d'appui, des politiques industrielles de la réhabilitation des zones industrielles, de la promotion des associations professionnelles et de l'essaimage.

Les conditions d'éligibilité des entreprises industrielles et des entreprises de services liées à l'industrie ainsi que les procédures d'accès aux aides de l'Etat ont été confiées au Comité national de la compétitivité industrielle, mis sur pied en septembre 2001.

Le programme a permis le lancement d'une première opération d'assistance à la mise à niveau qui a touché vingt et une (21) entreprises industrielles dont 05 publiques et 16 privées.

En outre, dans le cadre du budget d'équipement pour 2001, le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration a retenu une enveloppe de 150 Millions de DA destinée au lancement d'un programme-pilote pour la mise à niveau d'une trentaine d'entreprises industrielles. Cette enveloppe financera les études-diagnostics, l'élaboration des plans de mise à niveau ainsi que l'assistance à la mise en œuvre des recommandations dans le domaine des investissements immatériels.

L'avis de concours pour la sélection de ces trente entreprises a permis de retenir onze (11) entreprises publiques et dix-neuf (19) entreprises privées.

Ce nouveau programme de mise à niveau a été lancé durant le mois de novembre 2001.

Par ailleurs, dans le cadre du programme de relance économique, la loi de finances complémentaire pour l'année 2001, a inscrit une enveloppe de 02 milliards de DA sur trois années, au profit du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle ainsi qu'une

enveloppe de 02 Milliards de DA, pour le financement de la réhabilitation et la modernisation des zones industrielles et des zones d'activités.

Comme autre action importante des pouvoirs publics destinée à la promotion de la PME, il y a lieu de souligner l'apport du plan d'appui à la relance économique.

Celui-ci, dans son chapitre consacré aux Politiques d'accompagnement, note que le cadre de fonctionnement de l'économie nationale comporte encore un certain nombre de contraintes qui font que les entreprises n'arrivent pas à se hisser à un niveau souhaitable, compatible avec leur marché et leurs capacités de production.

Par ailleurs, l'Etat intervient dans la réactivation et la création d'institutions d'accompagnement, notamment à travers les fonds suivants:

Fonds National de Régulation et de Développement Agricole;

Fonds Spécial pour la mise en valeur des terres par la concession;

Fonds National du Développement de la Pêche et de l'Aquaculture;

Fonds National de Soutien à l'Emploi des Jeunes;

Fonds pour la Bonification d'intérêts;

Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle;

Fonds d'Appui aux Investissements;

Fonds de Partenariat;

Fonds National d'Aménagement du Territoire.

Additionnellement à l'intervention de l'Etat, à travers les fonds précités, il existe un certain nombre d'organismes d'appui à l'investissement ou garantissant la solvabilité des investisseurs. Il s'agit notamment des fonds de garanties de la micro-entreprise, du micro crédit et des crédits aux PME.

Il convient de citer également les créations d'institutions intervenues dans le cadre de la loi de finances complémentaire pour 2001 et de la loi de finances pour 2002; il s'agit de l'établissement du crédit à la pêche et à l'aquaculture, de l'institution spécialisée dans le micro-crédit et de la caisse de promotion de l'investissement touristique.

Pour l'ensemble de ces institutions, l'Etat, à travers le trésor, a déjà prévu de contribuer à leur fonds de base pour un montant global de 3,81 milliards de DA.

## **CONCLUSION**

Par ces temps de crise, la place des PME dans les économies n'est plus à démontrer; tant ces entreprises sont devenues le vecteur principal de la croissance.

Le poids des PME (Petites et Moyennes Entreprises) est conséquent en Algérie comme dans le monde entier. Elles représentent plus des 80 % des entreprises et génèrent un nombre d'emplois très important. Elles emploient entre 40% et 75% de la main d'œuvre et leur contribution au PIB se situe entre 30% à 75%.

C'est pourquoi, elles sont encouragées à plusieurs niveaux et représentent le centre d'intérêt des programmes gouvernementaux de croissance.

# *Deuxième partie*

*L'organisation de la Petite et Moyenne Entreprise n'est après tout que le fruit de l'action du dirigeant qui, directement ou par héritage la modèle. Dans ce genre d'entreprises, les principes d'organisation conditionnent l'action structurante de son manager.*

*Leur organisation est fonction des buts du dirigeant.*

*Cette personnalisation se prolonge dans l'importance du comportement et du rôle des membres de l'organisation quant à son fonctionnement et sa structuration.*

*Le cadre dirigeant est le fondement de la PME. Il est la condition première de son existence et de sa croissance.*

*La réussite de l'entreprise dépend de l'aptitude de son dirigeant à occuper la fonction d'entrepreneur. Autrement dit, que la force de la PME réside dans la capacité d'entreprendre de son dirigeant.*

*Aussi, cette seconde partie s'attèle à définir ce qu'est l'entrepreneur; de décrire sa fonction dans le monde du management, de percer sa personnalité et de connaître ses motivations tout en décrivant son profil et ses caractéristiques en matière de formation, d'innovation et de prise de risques.*

Chapitre I

Management

## **Management**

*«La qualité humaine est la clé de la qualité totale»*

*Dale CARNEGIE & Associés*

La gestion est une fonction essentielle de toute coopération organisée.

De tous les secteurs d'activités humaines, c'est l'un des plus importants, si ce n'est le plus important. En effet, ce sont les managers ou gestionnaires qui depuis quelques années, occupent plus que jamais le premier plan de l'actualité. Dans tout genre d'entreprises, ils ont la tâche fondamentale de créer un environnement dans lequel des individus qui travaillent ensemble peuvent accomplir des missions et réaliser les objectifs visés. Ils sont considérés comme responsables aussi bien des résultats de leurs entreprises que du climat de la vie économique.

Mais avant de chercher à définir ce qu'est un bon dirigeant, il faut se soucier des connaissances générales qui lui sont utiles et que seule la pratique du management permet d'acquérir.

En effet, la réussite de la gestion dépend en grande partie des qualités de leadership de ceux qui occupent les postes de direction.

C'est pourquoi, nous avons envisagé de faire le "tour" dans ce chapitre, des concepts de management et de leadership qui s'avèrent être intéressants à plus d'un point, car toutes les décisions prises par les dirigeants ont des répercussions sur la vie de l'entreprise et celle de son entourage.

## *I Management:*

### ***1- La nature du management<sup>19</sup>:***

Dans le passé, l'entreprise était axée sur la production. De nos jours et face à un environnement en perpétuel changement, elle se présente comme un système socio-économique assez complexe et intégrant divers aspects. Cette transformation a engendré la nécessité d'une évaluation précise de la situation de la firme, non seulement vis-à-vis des composantes classiques de l'entreprise telles que le produit, le marché, le prix de revient; mais aussi vis-à-vis des composantes d'environnement externe et interne plus contraignant avec des perspectives plus larges que par le passé. Désormais, aucune action n'est entreprise dans la firme sans qu'un diagnostic préalable ne soit établi et ce afin de prendre des décisions prospectives. En dépit de ça, la difficulté des choix se pose et il faudra recourir à la formulation de stratégies, à des procédés de contrôle, à des prévisions, à la définition d'objectifs qui maximiseront le rendement de l'organisation.

Cependant, pour mettre en œuvre ce développement et ce progrès, l'entreprise a besoin de certains outils de gestion et d'hommes dotés de certaines qualités et aptitudes qui auront à gérer ce changement. Elle a besoin en somme, d'une créativité managériale ou d'un certain management de l'entreprise.

Avant d'aller plus loin, une mise au point terminologique s'impose.

Les termes direction, management, gestion, administration sont utilisés par certains comme synonymes alors que pour d'autres, ils recouvrent des réalités bien distinctes. Il est évident que donner aux mots leur sens exact est une nécessité et ce afin de sortir de la confusion dans laquelle nous nous trouvons à cause d'un manque de définitions précises. L'introduction d'expressions anglo-saxonnes avec un sens souvent différent de celui qu'il a dans la langue d'origine, ajoute à la difficulté de la question.

« La gestion est souvent définie comme la conduite courante d'une organisation pour atteindre des objectifs préalablement fixés ». Elle est aussi perçue comme le moyen de rentabiliser les capitaux engagés et les destiner à produire *mieux, davantage et nouveau*, ou comme la science de la résolution de problèmes et de la prise de décision; ou encore

---

<sup>19</sup> M.ALTRAD, « Ecouter, Harmoniser, Diriger- Un certain art du management. », PP 9 ,10

comme le moyen de superviser toutes les activités de l'organisation afin de permettre le maintien entre elles de l'équilibre nécessaire qui évitera les distorsions sources de graves insuffisances.

Quant à la direction, elle est définie comme la conduite d'une organisation au niveau le plus élevé. Elle s'occupe des options stratégiques à long terme et de la coordination des différents services de l'entreprise.

Pour ce qui est de l'administration ou l'acte d'administrer, nous pouvons avancer que sa signification la plus large implique diriger et gérer.

Diriger c'est:

- fixer des objectifs et prévoir les problèmes;
- tracer les chemins pour aller vers les objectifs avec efficience, c'est-à-dire organiser;
- veiller à ce que ces chemins tracés soient bien suivis et respectés, c'est-à-dire contrôler.

En revanche, gérer c'est:

- rechercher les équilibres multiples entre les différentes ressources (humaines et matérielles) et les activités (production, expansion...) de l'entreprise aussi bien dans le présent que dans l'avenir.

Autrement, c'est coordonner l'action des moyens humains et matériels pour atteindre les buts de l'entreprise.

Diriger est désormais une profession qui a ses méthodes et ses techniques. Sa pratique nécessite une sérieuse préparation et un perfectionnement permanent pour permettre l'adaptation aux évolutions rapides de l'environnement et au progrès humain. Et la gestion touche tous les niveaux. Ce qui fait que dans la pratique, la distinction entre direction et gestion est assez floue et imprécise.

Cette mise au point établie, revenons au terme ou mot « management ». Bien qu'ayant acquis droit de cité dans le langage courant des dirigeants, il n'a pas reçu de définition précise. Même s'il a la racine française «manège» et évoque l'action de faire tourner, c'est un concept américain et correspond à des notions différentes selon celui qui l'emploie.

En effet, il y en a qui emploient les termes d'administration des entreprises ou d'organisation du travail dans le même sens. D'autres utiliseront les termes de direction ou de gestion comme synonymes.

En ce qui concerne le contenu sémantique du mot « management », nous constatons la racine latine «*manus*» qui veut dire main, et manager, c'est en quelque sorte prendre en main.

Quant au management, c'est l'action de manager et le manageur, c'est celui qui manage. Notons que le terme « manager » fait tomber les barrières implicites que dressent les mots « dirigeant », « cadre », « gestionnaire », etc.

En anglais, ce terme correspond à l'homme qui est chargé du management et s'étend ainsi sur une multitude de nuances qui va du manager de motel ou du boxeur professionnel aux dirigeants d'entreprise.

En effet, si on se reporte à l'anglais courant, on trouve que le verbe « to manage » est employé quotidiennement avec le sens qui est donné en français au verbe « se débrouiller».

Ainsi donc, la définition de « manager » n'est pas exactement « administrer », c'est-à-dire diriger et gérer et encore moins exécuter.

Manager comporte une partie essentiellement technique qui couvre les trois fonctions: prévision, organisation et contrôle. Et une autre plus dynamique, basée sur le facteur humain et qui consiste en la motivation, la communication et la décision.

## **2- *La part de l'humain dans le management*<sup>20</sup>:**

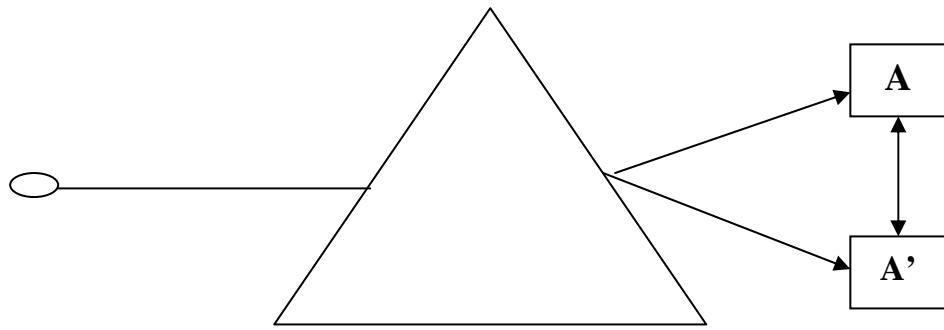
Il arrive que des dirigeants croient que leurs décisions ne dépendent que des facteurs rationnels et négligent ainsi dans leur prise de décision le facteur humain qui est d'une grande importance dans toute organisation.

Ils créent alors l'effet de prisme dû à cette négligence et aux problèmes de communication.

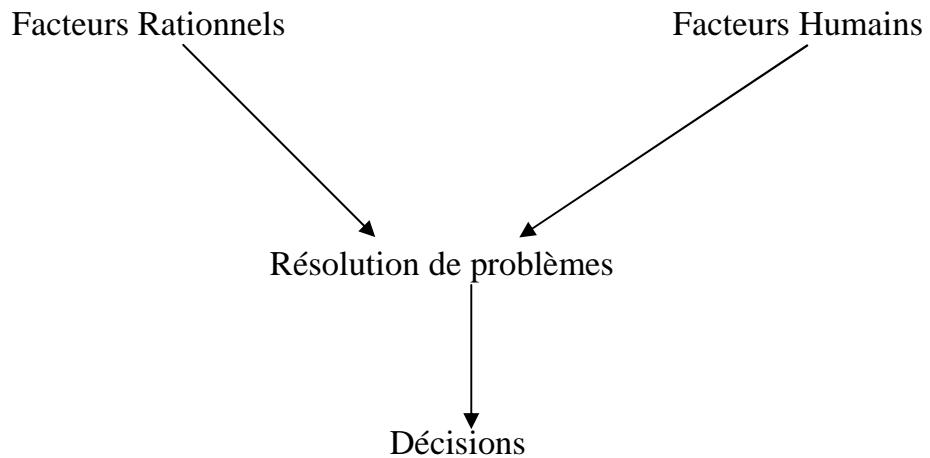
Manager, c'est donc prendre en compte l'*humain* pour éviter que les subalternes, même si c'est de bonne foi, exécutent *A'*, quand le dirigeant vise *A*.

---

<sup>20</sup> M.ALTRAD, op cit PP 9,10



Il ne peut y avoir de séparation entre les facteurs rationnels et les facteurs humains dans toute prise de décision. Ils sont complémentaires.



### ***3-Définitions du management<sup>21</sup>:***

#### ***a-Définition globale:***

Dans sa définition la plus globale, manager ce n'est plus faire, mais « faire faire »; c'est le moyen de réaliser par l'intermédiaire d'autrui. C'est donc admettre que plus de la moitié des problèmes du chef, sont d'ordre humain. Selon *Mc NAMARA*, le management est l'art des arts: celui de diriger des talents.

#### ***b-Définition analytique:***

D'un point de vue analytique, manager c'est:

- canaliser des ressources humaines et matérielles,
- dans des unités organisées et dynamiques,
- en vue d'atteindre les objectifs de la société,
- en visant la meilleure satisfaction des utilisateurs,
- et en assurant le développement et l'épanouissement des travailleurs.

<sup>21</sup> P. BARUZY: «Le savoir-diriger», entreprise moderne d'édition 1972; PP 89-90

### ***c-Définition générale:***

Le concept de management englobe tout ce qui a trait à la conduite de l'entreprise et s'enrichit à mesure que ses composantes se développent.

Bien que substitué à l'expression: « administration des entreprises », c'est un concept américain. En parcourant le dictionnaire, on peut lui trouver une variété de définitions qui correspondent aux termes suivants; à savoir: administrer, ordonner, conduire, entraîner, contrôler, diriger, gouverner, guider, influencer, intégrer, faire connaître, enseigner, dire et perfectionner.

La définition généralement adoptée signifie le moyen de réaliser par l'intermédiaire d'autrui.

Ce qui constitue le management, c'est l'application de connaissances à des situations réelles, de façon à atteindre les résultats désirés.

Une équipe du British Institute of Management, animée par *E.F.L BRENCH*, a mis au point un glossaire où on retrouve les définitions des chercheurs les plus compétents en matière de management. La définition du management est ainsi rédigée:

1- L'art et la science de conduire et d'administrer le travail d'autrui dans le but d'atteindre des objectifs précis.

2- L'art et la science de la prise des décisions.

3- L'intégration par la coordination des facteurs, travail, matière et capital pour obtenir un maximum d'efficience.

4- L'acceptation des responsabilités sociales, d'une préparation économique et d'une régulation de différentes fonctions remplies dans l'entreprise pour l'exécution d'une tâche déterminée. Ceci implique la détermination de plans, l'utilisation efficiente des moyens, puis le contrôle des progrès vers les objectifs et de la conduite des dirigeants et exécutants dans l'exécution de ces opérations.

Cette définition multiforme est en réalité beaucoup plus une liste des buts fondamentaux que se propose le management.

L'Académie Française des Sciences Commerciales a défini le management comme un «art de mettre en œuvre l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise ».

Ce mot, ajoute-t-elle, « sous-entend dans son acceptation habituelle un état d'esprit dynamique orienté vers le progrès ».

Le « Larousse », le définit comme une technique de direction et de gestion de l'entreprise.

Le management de l'entreprise n'est plus la simple administration des hommes, n'est plus seulement "la gestion" mais l'ensemble des actions et des dispositifs qui ont un rôle de dynamisation.

De toutes ces définitions, émerge le dilemme qui existe entre le management: est-il un art ou une science? Sachant qu'un art nécessite du talent; une technique uniquement du travail et un apprentissage.

On dit que pratiquer le management est comme l'exercice de toute autre profession.

En quelque sorte, diriger consiste à atteindre des objectifs visés en utilisant le travail ou la collaboration d'autres personnes. Cela nécessite certaines qualités humaines et morales et des talents de meneur d'hommes qui n'ont rien à voir avec l'intelligence: autorité naturelle, charisme, capacité de jugement, courage, générosité, tolérance, etc.

En ce sens, le management est un art.

Ces aptitudes à commander sont nécessaires; elles sont toutefois bien insuffisantes à elles seules pour diriger une organisation ou une entreprise.

Diriger, c'est aussi faire appel aux techniques de gestion et aux connaissances qui sont à sa base et qui constituent donc une science.

Un dirigeant qui tenterait de gérer sans faire appel à la science se verrait obligé de s'en remettre soit à la chance, à l'intuition ou à son expérience passée s'il en possède. S'il veut donc éviter d'apprendre par tâtonnements, il devra recourir aux connaissances organisées de la science.

Ceci ne signifie pas non plus que le dirigeant doive devenir l'esclave de la science et ses théories. Toutes les techniques et théories sont non profitables à la firme si le manager ne possède pas un minimum des talents préconisés.

Ainsi, le management comme profession est un art, mais les connaissances sur lesquelles il s'appuie sont d'ordre scientifique.

Art et science ne sont donc pas mutuellement exclusifs: ils se complètent.

#### 4- Le processus managérial<sup>22</sup>:

Bien que le management concerne le fonctionnement des organisations; son champ d'application, sa matière première et sa préoccupation permanente, ce sont les comportements humains.

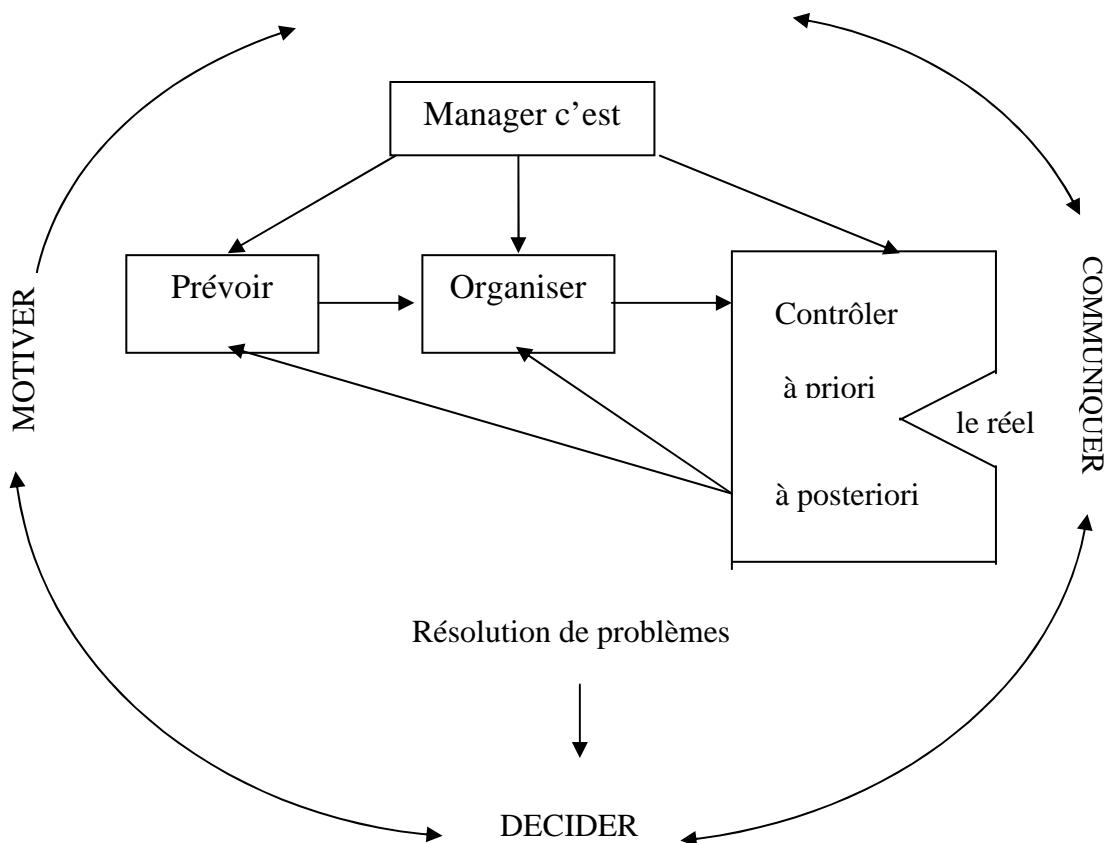
Comme il a été dit, le management n'est pas seulement d'ordre technique, mais aussi d'ordre sociotechnique; c'est-à-dire qu'il fait intervenir l'humain avec tout ce qu'il implique de comportement, de styles, de façon de voir les choses.

Le fond technique englobe les trois fonctions: prévoir, organiser et contrôler.

Une bonne prévision détermine l'organisation et permet de contrôler à priori si on est sur le bon chemin. Les contrôles à posteriori, eux, mesurent l'écart entre la prévision et la réalisation et permettent de rectifier le tir soit en changeant les prévisions, soit en changeant l'organisation.

Quant à la dynamique de l'humain, elle comporte les fonctions de: décider, motiver, communiquer. Ces éléments sont placés dans le schéma, en « satellites » car ils interviennent à tous les niveaux du fond technique.

#### LE PROCESSUS MANAGERIAL



<sup>22</sup> Y. BAREL & C. GUYON, « Un leader, des styles de management »; revue française de gestion (juin ; juillet, août 1999)

Selon l'urgence ou la non urgence, le style de management s'adapte à la situation, aux tâches clés de l'entreprise et aux caractéristiques des collaborateurs.

Dans une recherche, les auteurs *BAREL & GUYON* ont établi que le « manager performant » adopte une grande variété de styles de management

Il n'est pas envisageable de parler du management sans souligner l'importance de la relation organisation-dirigeant. De nos jours, les hommes et leurs stratégies occupent un rôle plus central que le management à proprement parlé.

## ***II-LEADERSHIP***

L'aptitude et l'habileté à diriger de manière efficace constituent les attributs les plus importants chez un bon gestionnaire.

Afin de réaliser les objectifs escomptés, les managers doivent combiner les ressources humaines et les ressources matérielles.

En accomplissant leurs tâches ordinaires à savoir: planifier, coordonner, contrôler, doter en personnel; les managers obtiendront certains résultats. Toutefois, ces résultats seraient en deçà de ce qu'ils pourraient être si les managers y ajoutaient un plus qui n'est autre qu'un leadership efficace.

Depuis toujours le leadership a bénéficié d'une place spéciale chez les chercheurs.

Le leadership est synonyme d'influence; *ROBBINS*<sup>23</sup> le définit comme la “capacité d'influence sur un groupe pour atteindre des objectifs”. C'est l'art ou le processus qui consiste à influencer les personnes de sorte à ce qu'elles collaborent avec enthousiasme et volontairement à la réalisation des buts collectifs.

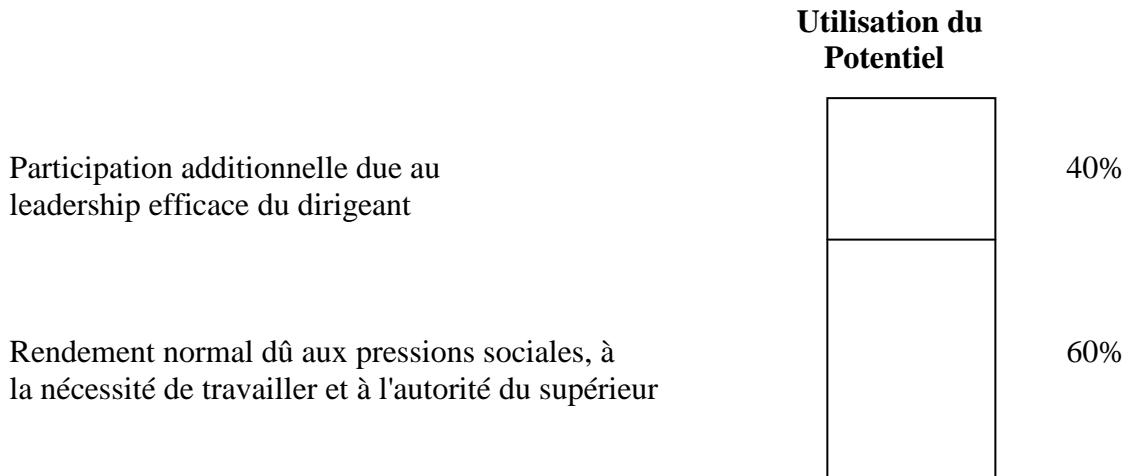
Leadership consiste à comprendre et à élaborer des moyens d'éveiller la motivation humaine.

Les directeurs efficaces sont bien souvent des leaders.

---

<sup>23</sup> Y. BAREL & C. GUYON, op cit P38

## Influence du leadership sur l'utilisation du potentiel des employés\*



\*Source: KOONTZ & O'DONNELL: «Management Principes et méthodes de gestion, », P 490

### ***DEFINITIONS DU LEADERSHIP<sup>24</sup>:***

*Dwight D. EISENHOWER* a dit ‘’le leadership est la capacité d’amener un homme à faire ce que vous voulez qu’il fasse, quand vous voulez qu’il le fasse, *parce qu’il veut le faire*’’.

Le leadership est perçu comme l’art d’influencer les personnes de sorte à ce qu’elles consacrent, volontairement, tous leurs efforts à la réalisation d’un objectif commun en utilisant le maximum de leurs capacités.

Plusieurs conceptions ont conçu le leadership comme :

- *HEMPHIL* conçoit le leadership comme étant: «des activités et des efficiencies d’où découleraient des types coordonnés par l’interférence du groupe vers la résolution de problèmes divers»
- *STOGDILL* le conçoit comme le processus qui influence les activités d’un groupe structuré afin de lui permettre de réaliser les objectifs escomptés ou un but collectif.

<sup>24</sup>ناصر محمد العبدلي "السلوك الإنساني و التنظيمي. منظور كلٍ مقارن" معهد الإدارة العامة للبحوث (1961) ص323

- *RICHARD & AL.* le conçoivent comme le processus d'influence et d'efficacité des attributs personnels du meneur sur subalternes, selon les événements qu'ils croisent. Quant à *HITT & AL.*; ils conçoivent le leadership comme le processus consistant à influencer le comportement des autres, personnes seules ou groupe d'individus, en vue de la réalisation des buts visés.

Combien même ces définitions varient, il n'en demeure pas moins que tous les chercheurs concèdent que le leadership comporte les éléments suivants:

- 1) Tout leader doit avoir des suiveurs, un être seul ne peut être leader s'il n'y a pas des gens qui consentent à le suivre.
- 2) Chaque leader a plus de force pour influencer ses suiveurs, et ceci afin que les suiveurs eux-mêmes ne puissent l'influencer.
- 3) Le but du leadership est que le leader affecte ou influence ses subalternes afin qu'ils aboutissent à la réalisation des buts organisationnels.

### ***Les éléments de leadership***

Tout groupe d'individus qui donnent le meilleur d'eux-mêmes ont à leur tête un leader qui possède certaines aptitudes majeures et qui sont:

- ❖ L'habileté à comprendre que les individus ont des motivations différentes à des moments différents et dans des situations différentes.
- ❖ L'habileté à inspirer.
- ❖ L'habileté à agir de façon à créer un climat susceptible de susciter des motivations et d'y réagir.

Connaître la théorie de la motivation, ses facteurs et la nature de ses systèmes ne suffit pas. Il faudrait qu'un leader soit capable d'appliquer ces connaissances à des êtres humains et dans des situations différentes.

Le dirigeant qui est constamment au courant du développement de la théorie de la motivation est plus conscient de la nature et de l'importance des besoins humains et est ainsi plus en mesure de définir et de concevoir les manières de les satisfaire afin de susciter et d'obtenir les résultats escomptés.

Si la motivation intéresse les subalternes et leurs besoins, l'inspiration concerne les meneurs de groupes. L'inspiration se traduit par l'aptitude à entraîner les individus à adhérer à l'action en vue de réaliser l'objectif commun.

Si le manager possède certaines qualités de charme et de séduction, il suscitera chez ses subordonnés, la loyauté, la dévotion et le désir de le suivre.

Créer et maintenir un environnement susceptible d'engendrer le rendement visé est la tâche première de tout bon dirigeant.

### ***Leadership: Théorie et recherche<sup>25</sup>***

En raison de son application dans toutes les actions de groupe, le leadership a fait l'objet de nombreuses recherches et théories.

#### ***1- L'approche des traits de caractère:***

Au début, jusqu'à 1949, les études portant sur le leadership s'appuyaient sur l'identification des traits de caractère que possèdent les leaders. A partir de la théorie du « grand homme », des études furent entreprises pour identifier les traits physiques, intellectuels et personnels des différents leaders. A cause de l'école behavioriste qui prône que les individus ne naissent qu'avec des caractéristiques physiques, la théorie du « grand homme » qui disait que l'on ne devienne pas leader avec le temps mais qu'on naissait leader, perdit de sa crédibilité.

Les chercheurs ont essayé d'identifier les traits relatifs au physique de l'individu, ceux relatifs à l'intelligence, à la personnalité, au caractère social.

Certaines études ont même établi des corrélations entre certains traits comme l'intelligence, le niveau de scolarité, le respect et l'intérêt pour les individus, le statut économique; et l'efficacité du leadership.

Cependant, cette approche n'a pas été d'une grande utilité pour expliquer le leadership. Tous les leaders ne possèdent pas tous ces traits. En effet, la plupart de ces traits sont des modèles de comportement, qu'on pourrait certes retrouver chez les leaders mais que pas mal d'individus, qui ne sont pas des leaders, peuvent posséder.

---

<sup>25</sup> KOONTZ & O'DONNELL Op. Cit. P495

## **2- L'approche situationnelle:**

Après que la théorie du « grand homme » et L'approche des traits de caractère aient prouvé leurs limites, l'intérêt s'est tourné vers l'étude des situations et sur la conception qui veut que les leaders soient les produits de situations données.

Cette approche s'est basée sur le fait que le leadership est une fonction de la situation de laquelle émerge le leader et dans laquelle il fonctionne.

Elle met le point sur l'interaction qui existe entre le groupe et le leader. Les individus ont tendance à suivre ceux en qui ils ont confiance et en qui ils voient un moyen de réaliser leurs désirs personnels.

Le leader devient alors la personne qui prend conscience de ces désirs et prend les mesures pour les satisfaire en tenant compte de la situation et en élaborant un environnement susceptible de faciliter le rendement.

Le leadership le plus efficace dépend de la situation et des individus en place.

## **3- L'approche de FIEDLER:**

*FIEDLER* et ses collaborateurs de l'Université de l'Illinois ont intégré l'approche situationnelle et l'approche des traits et ont proposé une théorie de contingence du leadership.

Selon cette approche, « le leadership représente tout processus par lequel l'habileté d'un leader à exercer son influence dépend de la structure de la tâche et de la mesure dans laquelle le style, la personnalité et la façon de procéder du leader conviennent au groupe. Selon *FIEDLER*, on devient leader non seulement en vertu de ses attributs et de sa personnalité, mais aussi en vertu de différences situationnelles et de l'interaction entre les leaders et la situation ».

Pour déterminer le style le plus efficace de travail, *FIEDLER* a défini trois dimensions.

### **Position de pouvoir:**

Le leadership implique une certaine forme de pouvoir qui aide à influencer le comportement du groupe et à obliger ses membres à suivre les directives du leader.

Ce pouvoir doit être couronné d'une certaine forme d'autorité qui se trouve être le droit de commander et de faire obéir les subordonnés. En effet, un leader qui détient beaucoup de pouvoir est plus apte qu'un autre à se faire respecter.

### **Structure de la tâche:**

Lorsque les tâches sont clairement définies, il est plus facile de contrôler la qualité du rendement et les membres du groupe sont ainsi tenus responsables des tâches et leurs rendements.

### **Relations entre directeurs et membres:**

*FIELDER* considère cette dimension comme la plus importante. Dans la mesure où les membres du groupe aiment le leader et lui font confiance, alors ils seront prêts à le suivre pour réaliser les objectifs visés.

### ***Les styles de leadership:***

Aucun style n'est bon ou mauvais en soi. L'efficacité du leadership dépend des différents éléments propres à l'environnement du groupe. De très bons résultats économiques peuvent être atteints avec des styles de leadership très différents.

Le leader devra néanmoins tenir compte des motivations auxquelles les gens réagiront et de son habilité à satisfaire ces besoins, dans l'intérêt de la réalisation des buts de l'entreprise.

Ceci ne nous empêchera pas d'essayer d'énumérer quelques styles avancés par les chercheurs.

#### **1-Styles basés sur l'utilisation de l'autorité<sup>26</sup>:**

Dans le domaine de la gestion, le style de leadership concerne le comportement d'un gestionnaire face à ses subordonnés afin de réaliser ses objectifs, notamment sa façon de déléguer son autorité et son intérêt pour la tâche à accomplir et pour l'élément humain sous sa responsabilité.

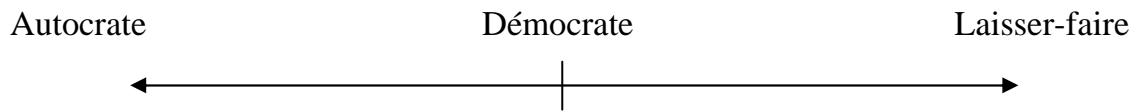
Vu que chaque gestionnaire possède sa propre personnalité, ses propres valeurs et compétences; il se comporte différemment selon les situations, les relations avec les membres de son organisation, les tâches à accomplir et les objectifs à réaliser.

Il s'avère alors difficile de préconiser le style de leadership que doit adopter le gestionnaire. C'est pourquoi, on conçoit généralement trois types de leaders.

Selon le système traditionnel, le style de leadership peut varier entre deux extrêmes: l'autocrate et le laisser-faire.

---

<sup>26</sup> B.HENRIET, « Leadership et Management », Editions LIAISONS (1993) P45



**a) Le style autocratique:**

Le leader autocratique est celui qui commande et exige le respect. Il est direct et dirige par le pouvoir dont il dispose (récompense–sanction).

Le leader prend toutes les décisions et demande à ses subordonnés de faire exactement ce qu'il désire.

Dans cette approche, les subordonnés ne sont pas invités à participer à la prise de décision. Ce type de leader n'a aucune confiance en ses subordonnés et pense qu'ils sont paresseux et sans ambitions. Sa vision fondamentale est de se croire obligé de contrôler le travail de ses subordonnés dans les moindres détails. Il centralise la prise de décision et refuse de déléguer son autorité. Il est souvent considéré comme un dictateur.

**b) Le style démocratique (ou participatif):**

Le gestionnaire démocratique consulte ses subordonnés et encourage leur participation à la prise de décision. Ce type de gestionnaire peut être une personne qui ne prend pas de décisions sans le consentement de ses subalternes ou alors, une personne qui prend des décisions, mais en consultant au préalable ses subalternes. Il est aussi l'opposé du gestionnaire autocratique puisqu'il a confiance en ses subordonnés et croit en leur imagination et leur créativité.

Le vrai gestionnaire démocratique n'impose pas ses idées à ses subalternes mais préfère en discuter avec eux. Ce style de leadership est caractérisé par la délégation de l'autorité, par la participation des employés au processus décisionnel et par la liberté d'effectuer leurs tâches de travail comme ils l'entendent. Il est caractérisé aussi par un climat de travail favorable où règne la confiance.

c) **Le style « laisser faire »:**

Le leader de type « laisser-faire » utilise peu ou pas son pouvoir. Il laisse une liberté totale à ses subordonnés en ce qui a trait au choix des objectifs et à leur réalisation.

Ce genre d'individus dépend de ses subalternes en ce qui concerne l'élaboration des buts et les moyens de les atteindre, il considère que son rôle consiste à faciliter la tâche de ses subordonnés en leur fournissant l'information et en agissant comme lien entre le groupe et l'environnement extérieur.

Pour beaucoup de chercheurs, ce type de leader est un « non leader » puisqu'il n'a aucune influence sur le comportement de ses subordonnés.

Cette classification des styles de leadership n'est cependant pas définitive. Il existe des variations qui dépendent de la situation où l'on se trouve. En effet, certains leaders autoritaires sont perçus comme des autocrates bienveillants. Ils peuvent consentir à écouter et à étudier l'opinion de leurs subalternes, mais quand arrive le moment de prendre une décision, ils prennent celles qu'ils jugent opportune.

Le leader participatif peut devenir très autoritaire lorsqu'il est seul à détenir les réponses à certaines questions ou dans une situation d'urgence.

**2-Les quatre systèmes de gestion de *LIKERT*<sup>27</sup>:**

*Rensis LIKERT* et ses collaborateurs de l'université du Michigan, ont étudié le style de commandement dans une perspective centrée sur les employés et dans une perspective centrée sur les tâches. Il a conclu « les contremaîtres qui ont les meilleures réalisations concentrent l'essentiel de leur attention sur les aspects humains des problèmes de leurs subordonnés et consacrent l'essentiel de leurs efforts à constituer des groupes de travail efficaces aux objectifs de réalisation élevés ».

*LIKERT* a étudié des milliers de dirigeants et d'employés des entreprises, des administrations et des organisations médicales avant de formuler ses conclusions, il a formulé quatre styles ou « systèmes » du commandement qui caractérisent différents aspects du comportement des dirigeants, chaque style ou système de commandement se définit par au moins sept caractéristiques opératoires, à savoir:

---

<sup>27</sup> *Rensis LIKERT*; « *Toutes les théories du management* », édition maxima 2001

- 1-le caractère des forces de motivations;
- 2-le caractère du processus de communication;
- 3-le caractère du processus d'influence et d'interaction;
- 4-le caractère du processus de prise de décision;
- 5-le caractère de la fixation des objectifs ou des ordres concernant les objectifs;
- 6-le caractère du processus de contrôle;
- 7-les caractéristiques des réalisations.

Le système 1 est appelé système autoritaire et l'exploitation il est l'homologue du style 9.1, autocratique centré sur les tâches, et du style structure élevée- considération faible.

La crainte est utilisée comme facteur de motivation, la communication est presque toujours déficiente, de faibles interactions se manifestent et seul le chef prend les décisions et donne les ordres.

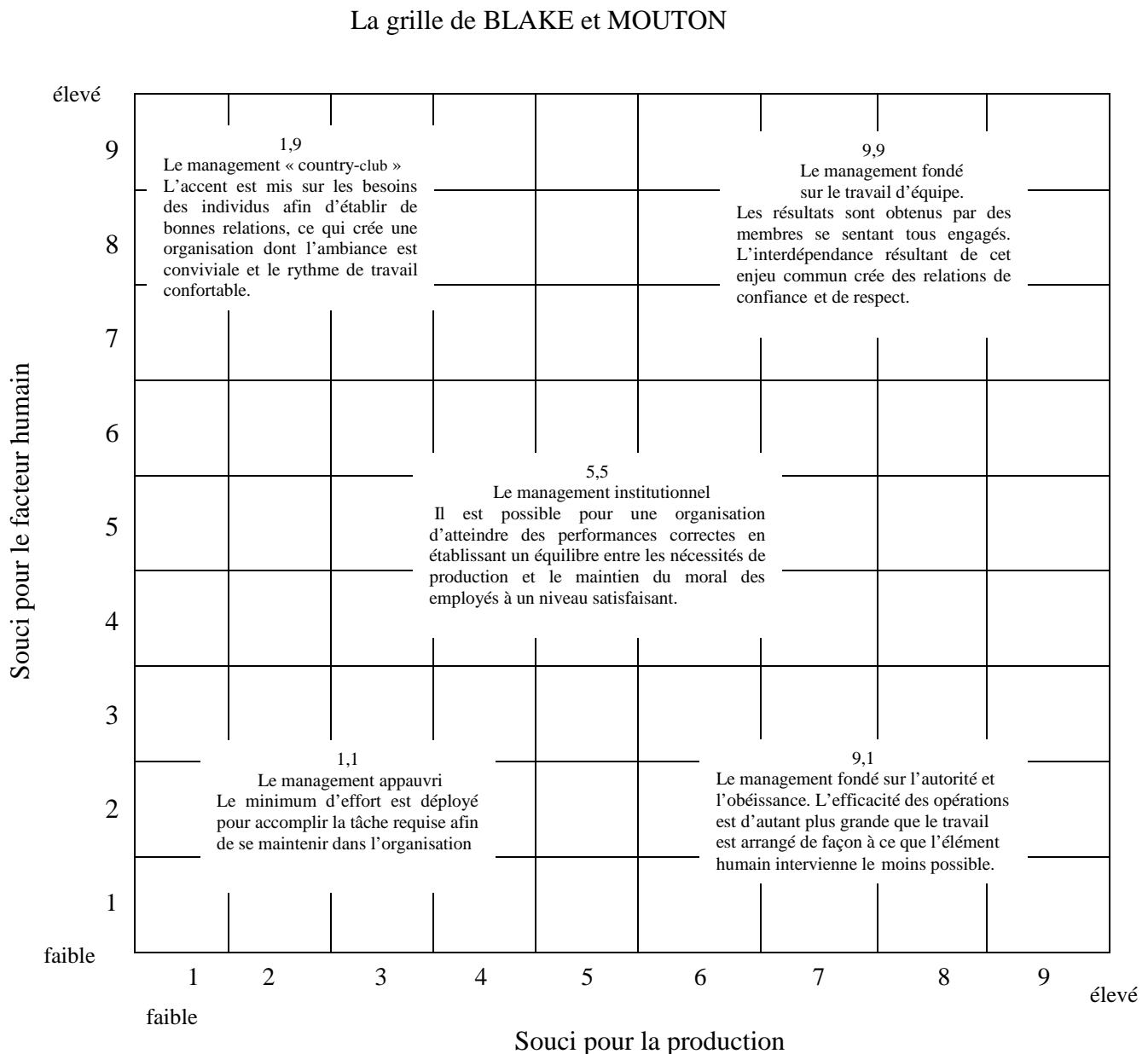
Le système 2, bienveillant-autoritaire, est une amélioration, selon *LIKERT* du système 1, on utilise les gratifications d'ordres économiques plus que la crainte ou les forces de motivation, la communication est un peu meilleure, mais guère plus et la productivité est correcte ou bonne.

Le système 3, est appelé consultatif. Il est un pas de géant vers ce que *LIKERT* considère être le style de commandement idéal. La productivité est bonne, le contrôle est encore situé surtout au sommet mais commence à être partagé avec les cadres moyens inférieurs, les objectifs sont fixés après discussion avec les subordonnés.

Le système 4, est le style de commandement fondé sur la participation de groupe *LIKERT* et ses collègues le considèrent comme la démarche optimale pour commander tous les individus. Les forces de motivation viennent de l'intérieur des individus, des facteurs économiques, et de l'engagement du groupe dans la prise des décisions et la fixation des objectifs, les interactions sont étendues avec une dose élevée de respect et de confiance, les contrôles de gestion sont imminents et fréquents.

### 3-La grille managériale de BLAKE et MOUTON<sup>28</sup>:

En 1962, *BLAKE* et *MOUTON* dans leurs travaux sur les deux dimensions du management, ont caractérisé les différents styles de leadership en fonction de deux variables, l'intérêt du manager pour la production et son souci pour le facteur humain.



Source: «la 3<sup>ème</sup> dimension du management», p40

<sup>28</sup> R.BLAKE & J.S.MOUTON « «la 3<sup>ème</sup> dimension du management » les éditions d'organisations (1987)

Le manager de style 1.1 n'accorde d'intérêt ni à la production ni au personnel. Il cherche avant tout à assurer sa propre sécurité d'emploi. Passif, spécialiste du non-engagement, il ne fait pas acte d'autorité et évite de prendre des décisions.

Le manager de style 9.1 manifeste beaucoup d'intérêt pour les problèmes de la production sans se soucier des attentes du personnel. Envers ses subordonnés, il exerce l'autorité, entretient des relations formelles, exige l'obéissance ainsi que la soumission aux instructions données. Il porte peu d'attention à la créativité et à l'innovation et les conflits sont réprimés dès leur naissance; c'est un dictateur.

A l'opposé du précédent, le manager de style 1.9, met l'accent sur les relations humaines et la camaraderie. Il s'attache particulièrement aux problèmes du personnel sans trop tenir compte de la production. Il est persuadé que la production viendra par surcroît si chacun se sent en sécurité et n'est pas contrarié. Très sensible à l'opinion d'autrui, il veut être aimé par ses subordonnés même si la qualité du travail fourni laisse à désirer. Il n'exerce pas son autorité, prend rarement des initiatives, dissimule les conflits; c'est un manager de type social.

Le manager du style 9.9, est capable de concilier les impératifs économiques et les impératifs sociaux. Les exigences de la tâche sont conciliées aux aspirations des employés par une implication de ces derniers dans la détermination des objectifs et des moyens de travail. Il suscite l'engagement véritable du personnel à la réalisation de la production afin de responsabiliser tout le monde, de créer un climat de confiance, de stimuler le travail en équipe, de promouvoir l'initiative, et d'aborder les conflits de front; des comportements qui favorisent la concordance optimale des deux dimensions managériales.

Le manager 5.5 se veut réaliste et cherche une issue intermédiaire. Entre les deux ensembles de variables perçues comme opposées, il emprunte la voie moyenne qui consiste à obtenir un niveau de production acceptable sans autant brimer le personnel. Dans les décisions, il pèse le pour et le contre, tient compte de l'opinion de la majorité, et fait des concessions. Il ne parvient pas alors à exploiter la totalité du potentiel de l'entreprise et du groupe la constituant.

.

#### 4-L'analyse de TANNENBAUM et SMIDT<sup>29</sup>:

Les auteurs *TANNENBAUM* et *SMIDT* ont défini sept styles de management en fonction du style de direction et du niveau de centralisation de la prise de décision.

Style 1: le dirigeant prend les décisions et ensuite les annonce.

Style 2: le dirigeant vend ses décisions.

Style 3: le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis.

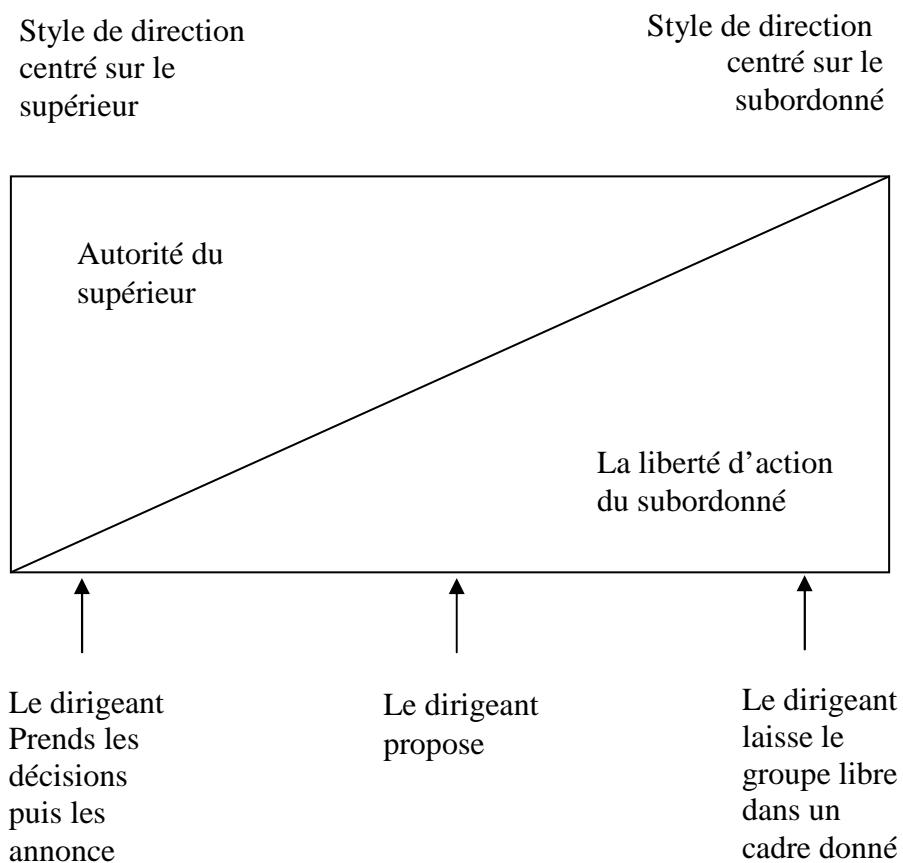
Style 4: le dirigeant présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer.

Style 5: le dirigeant présente le problème, obtient des suggestions et prend des décisions.

Style 6: le dirigeant définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites.

Style 7: le dirigeant laisse le groupe libre de choisir, tant que certaines règles sont respectées.

#### LA GAMME DES STYLES DE DIRECTION



<sup>29</sup> B.HENRIET, op cit P48

### ***Conclusion:***

Le manager performant adopte toute une variété de styles de management. Et afin de parvenir aux résultats et objectifs qu'il s'est fixé, il se doit d'adopter des styles de leadership très différents selon les situations où il se trouve et selon les personnes avec qui il travaille.

## CHAPITRE II

# LE MANAGER ENTREPRENEUR

## L'ENTREPRENEUR ET L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE

« *Il n'est de richesses que d'hommes* »

**Jean BODIN**

Dans la P M E, l'aspect humain est prédominant. Son cadre dirigeant est considéré comme une caractéristique déterminante. Il en est le fondement.

La réussite de l'entreprise dépend de l'aptitude de son dirigeant à occuper la fonction d'entrepreneur. Autrement dit, la force de la PME réside dans la capacité d'entreprendre de son dirigeant.

Si les concepts de cadre dirigeant et d'entrepreneur ne convergent pas nécessairement vers la même explication et définition; ils peuvent cependant se chevaucher dans le contexte de la PME.

Et même si définir l'entrepreneur ne s'avère pas chose aisée, nous essayerons néanmoins dans ce chapitre, de cerner ces individus qui luttent souvent contre des forces écrasantes pour pouvoir percer. Ces individus qui se consacrent pour la plupart à des activités touchant à la vie de tous les jours. Ces êtres qui sont à l'avant-garde de cette nouvelle tendance du développement économique.

Ce titre constitue un passage en revue des théories économiques les plus connues concernant l'entrepreneur. Nous dresserons une brève esquisse de la diversité des notions que recouvre le terme entrepreneur, émises par différents auteurs. Certaines définitions y seront données, et les typologies d'entrepreneurs les plus connues seront citées après avoir décrit sommairement le travail et les fonctions des cadres.

## **SECTION 1: LE MANAGER, L'ENTREPRENEUR:**

Le plus souvent, la création d'une entreprise relève d'un *entrepreneur* même si au fil du temps, il se reconvertit en *dirigeant d'entreprise*. La question que l'on se poserait, est quelle différence y a-t-il entre ces termes d'*entrepreneur* et de *dirigeant d'entreprise*? Il existe effectivement beaucoup de confusion entre ces notions d'*entrepreneur*, *dirigeant d'entreprise*, *manager*, *innovateur*, *esprit d'entreprise*, etc. Mais en fin de compte, nous réalisons que l'*entrepreneur* n'est autre que cet individu qui possède un esprit d'*entreprise* qu'il actualise en créant et dirigeant une entreprise. Il lui arrive d'être plus qu'un simple *dirigeant d'entreprise* parce qu'il est le plus souvent *innovateur* en raison des nouveaux produits qu'il lance sur le marché ou des nouvelles façons de produire qu'il met sur pied ou même des nouveaux services qu'il crée.

L'*entrepreneur* est généralement décrit comme “*quelqu'un qui sait bien lancer une entreprise mais qui est moins bien armé qu'un manager professionnel pour la gérer*”<sup>30</sup>

Le concept d'*entrepreneur* reste vague et ce parce qu'il n'existe toujours pas de définition standardisée et acceptée de l'*entrepreneur*. Comme le note *L. FILION*<sup>31</sup>, *chacun tend à voir et à définir l'entrepreneur à partir des prémisses de sa discipline*. En traçant dans son étude (1982) l'historique du concept d'*entrepreneur* et en analysant l'origine du mot, *Hélène VERIN*<sup>32</sup> a constaté qu'il était français au même titre que le mot *manager* ( de « menager »: régler avec adresse, employer avec économie...) et qu'il désigne depuis la fin du 17<sup>ème</sup> siècle, *une personne qui forme et réalise un projet ou crée et dirige une entreprise*.

Le terme entreprendre désignait: “*la résolution hardie de faire quelque chose*”

Entreprendre, c'est « *contester l'ordre fondé* »

Au moyen âge l'*entrepreneur* était celui qui tentait la “*ventura*” (le hasard, la quête de soi dans l'incertain de l'action), dont la punition ou la récompense pouvait être la “*fortuna*” (la tempête, le risque ou l'argent).

---

<sup>30</sup> BOUCHIKHI & KIMBERLEY, “*Entrepreneurs et gestionnaires: les clés du management entrepreneurial*”, P129

<sup>31</sup> WTTERWULGHE, “*La P.M.E. une entreprise humaine*”, P32

<sup>32</sup> JULIEN & M. MARCHESNAY, “*La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*”, P58

Repris par les Anglo-saxons au 19<sup>ème</sup> siècle, le concept tourne autour du sentiment d'individualisme et du désir d'indépendance et définit alors *la personne qui crée sa petite entreprise*.

#### **\*Le propriétaire-dirigeant:**

Cette définition épouserait parfaitement la définition anglo-saxonne, car l'entrepreneur crée souvent sa propre affaire et devient ainsi le propriétaire dirigeant. Or tout entrepreneur n'est pas nécessairement le créateur de son entreprise. On peut être entrepreneur et repreneur ou héritier d'une entreprise créée par quelqu'un d'autre.

Bien que depuis les années 80, les auteurs anglo-saxons aient établi la distinction entre le dirigeant de P M E et l'entrepreneur.

Dans diverses études, l'association entre l'entrepreneur et la propriété de l'entreprise est confirmée.

Pour les Allemands, par exemple, l'entrepreneur est assimilé à la personne qui possède et dirige son entreprise; c'est le propriétaire du capital, donc la base de l'autorité et du contrôle de l'entreprise.

La P M E étant généralement dirigée par une personne qui a engagé une partie importante de son capital personnel ou familial dans entreprise. Le chef d'entreprise et sa famille se retrouvent donc être les principaux apporteurs de capitaux dans l'entreprise. L'entrepreneur est alors assimilé à la propriété de l'entreprise.

#### **\*L'entrepreneur:**

L'extrême variété des entreprises a poussé les chercheurs en entrepreneuriat à renoncer à l'idée d'étudier un phénomène unique en abordant les notions d'entrepreneur et d'entrepreneuriat. Ils ont admis la complexité de la notion en raison de sa pluridimensionnalité et jusqu'à aujourd'hui, on ne trouve pas de définition unanime de l'entrepreneur.

*W. D. BYGRAVE observe que « les chercheurs se chamaillent sur une définition satisfaisante de la création d'entreprise et suggère que le manque de précision dans la définition du créateur peut contribuer au manque de modèles solides de création d'entreprise. Le terme est utilisé depuis plus de deux siècles, mais nous continuons à le faire évoluer, à le réinterpréter, à réviser sa définition»*

Sa définition la plus simple est: « un entrepreneur est une personne qui identifie une opportunité et crée une organisation pour la suivre jusqu'au bout ».

Un entrepreneur peut être défini comme la personne qui sait détecter les besoins du milieu où elle se trouve, réunir les ressources nécessaires et agir en conséquence pour satisfaire ces besoins.

Pris dans le sens économique du terme, l'entrepreneur est défini comme étant: "toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte et qui met en œuvre les divers facteurs de la production en vue de vendre des produits ou des services".

A MASLOW a affirmé que « *les 100 personnes qui seraient le plus utiles à une société en déclin, ne seraient ni des économistes, ni des politiciens, ni des ingénieurs, mais bien plutôt des entrepreneurs*»<sup>33</sup>. L'entrepreneur est l'arme secrète, le moteur de la croissance.

#### **\*Le dirigeant manager:**

Etre directeur c'est gouverner une structure qui vous a été confiée et la maintenir.

Diriger veut dire inspirer les autres, donner l'exemple, montrer du respect et non du mépris.

Le manager est une personne d'influence dont les avis sont recherchés, écoutés, appliqués, mis en pratique. Diriger implique alors un style directif, des rapports de commandement et d'obéissance. Manager c'est conduire des hommes afin que chacun donne le meilleur de lui-même.

*Octave GELINIER* a écrit: « diriger, c'est obtenir un résultat par d'autres que soi et c'est aussi être responsable de ce que d'autres ont fait »

Cette mise au point annoncée, aucune distinction fondamentale ne sera faite entre entrepreneur, manager, gestionnaire, cadre et dirigeant dans ce qui va suivre.

#### **1- L'ENTREPRENEUR DANS LA PENSEE ECONOMIQUE:**

Dans cette analyse, l'entrepreneur est pris comme la pierre angulaire du développement économique.

---

<sup>33</sup> « Le développement des petites entreprises: Politiques et programmes », BIT, P87

A travers des auteurs comme *R. CANTILLON* et *J.B.SAY*, l'entrepreneur est perçu en tant qu'acteur économique vu que c'est à lui qu'incombe le rôle de faire face à l'incertitude de l'environnement et du marché et de prendre les "bonnes" décisions en toute autonomie.

A leur opposé, pour certains autres auteurs néo-classiques, l'individu-entrepreneur n'existe pas, il ne possède aucune autonomie individuelle; il se résume à une fonction de production et c'est le marché qui est transparent qui régule les comportements individuels.

### **1-1 L'entrepreneur chez SAY et CANTILLON**

Si les classiques, notamment *A.SMITH* et *D.RICARDO* se sont peu intéressé à l'entrepreneur en le confondant avec le manager et se sont consacrés surtout à l'étude de la dynamique macro-économique et aux agents économiques pris individuellement; *R.CANTILLON* et *J.B.SAY* à leur opposé, en ont fait la pierre angulaire de la dynamique économique.

*Richard de CANTILLON* a été parmi les premiers à présenter une conception claire de l'entrepreneur et de son rôle. L'apport fondamental de *CANTILLON* dans la théorie économique consacrée à l'entrepreneur, c'est d'avoir su relier l'entrepreneur avec le risque dont il a fait une notion centrale. Pour lui, l'entrepreneur est celui qui assume le risque de l'incertain, du non probabilisable.

Ce binôme a constitué "le point de mire" de la réflexion économique consacrée à l'entrepreneur.

*CANTILLON* définit l'entrepreneur comme étant toute personne qui prend le risque de mener une affaire commerciale pour son propre compte. Il se charge du troc et de la circulation des marchandises.

*CANTILLON* considère que l'entrepreneur prend des risques en s'engageant vis-à-vis d'un tiers d'une manière ferme et définitive sans aucune garantie de ce qu'il peut en attendre en retour. Il fait face à un certain degré d'incertitude qu'il ne peut mesurer et ne peut donc cerner avec précision les risques associés à la décision qu'il prend.

C'est ce qui explique la distinction que *CANTILLON* a opéré dans la catégorie des dépendants entre d'un côté, les «gens à gage certain – les salariés- » et d'un autre côté les «gens à gage incertains» qui sous-entendent les « entrepreneurs ».

En effet, leurs revenus sont fonction des fluctuations des prix sur le marché. Ils sont de ce fait incertains.

Toutefois, les risques que prend l'entrepreneur dépendent de l'incertitude économique, qui est elle-même le produit des aléas du marché. L'entrepreneur se trouve ainsi l'agent économique qui prend des risques dans un contexte de prix fluctuants.

*R. CANTILLON* s'est donc arrêté uniquement à l'aspect commercial de l'entrepreneur sans s'y intéressé en tant que gestionnaire manager et encore moins en tant que propriétaire du capital.

A son opposé, *Anne-Robert-Jacques TURGOT*, tout en définissant l'entrepreneur en tant que preneur de risques, il le définit également comme le fournisseur du capital qu'il considère comme étant la matière première indispensable à toute activité de production.

C'est pourquoi, en prolongeant les analyses de ces deux économistes, *Jean Baptiste SAY* a fait de l'entrepreneur la pierre angulaire de la dynamique économique et a contribué avec beaucoup de précision à la description de son métier. Pour *SAY*, l'entrepreneur était le troisième homme, entre le capitaliste et le marchand. Il a bien distingué l'entrepreneur, impétueux, saisissant l'occasion, recherchant les nouveaux défis du manager, prudent, réfléchi, calculateur, examinant les possibilités en fonction de ses ressources.

*SAY* définit l'entrepreneur en fonction de son rôle dans la production. L'entrepreneur est celui qui réunit et combine des moyens de production.

Pour lui, l'entrepreneur est celui qui produit une utilité nouvelle pour son propre compte soit en créant un produit nouveau, soit en réorganisant les ressources vers un niveau de rendement supérieur au niveau précédent. C'est donc quelqu'un qui combine les facteurs de production de sorte à créer une utilité nouvelle.

Pour *SAY*, le souci de l'entrepreneur c'est d'être indépendant économiquement. Il agit pour son propre compte et doit sans cesse innover pour faire face aux obstacles qui se dressent sur son chemin.

Il combine alors le capital et le travail tout en étant doté d'une grande capacité de jugement. *SAY* admet que la réunion de toutes ces qualités en un seul individu est peu courante et c'est ce qui fait de l'entrepreneur une espèce rare.

Un point de vue que *Saint SIMON* ne partage pas avec *SAY*. Il avance que l'administration des entreprises peut s'apprendre en se basant sur des exemples d'ouvriers qui ont repris avec succès la direction d'une entreprise lors de la révolution de 1789. L'industriel de *Saint SIMON* est très proche de l'entrepreneur de *SAY*. IL est défini comme: « *un homme qui travaille à produire ou à mettre à la portée des différents membres de la société, un ou plusieurs moyens matériels de satisfaire leurs besoins ou leurs goûts physiques; ainsi, un cultivateur qui sème du blé, qui élève des volailles, des bestiaux est un industriel(...), un négociant, un roulier, un marin employé sur des vaisseaux marchands sont des industriels* »<sup>34</sup>. Les industriels sont présents dans tous les secteurs économiques: agricole, industriel et des services. *Saint SIMON* distingue trois « grandes classes » d'« industriels »: les cultivateurs, les fabricants et les négociants.

L'entrepreneur de *SAY* crée des richesses. Son travail est tout aussi productif que celui de l'ouvrier qui exécute ou du savant qui recherche. Mais en plus de ça, l'entrepreneur est un gestionnaire, un organisateur. Il assure les conséquences de ses décisions. Ce qui n'est pas le cas des employés qui sont à son service, et dont le salaire est fixe, indépendamment des résultats de l'entreprise. Les profits de l'entrepreneur sont le résultat de la prise de risques. En effet, il supporte personnellement les risques de la banqueroute, dont les conséquences peuvent être très importantes: parfois le prix est sa fortune personnelle tout entière.

Ce n'est pas impératif d'être fortuné pour devenir entrepreneur. C'est quand il est confronté à un problème, qu'un individu devient entrepreneur. Le plus important, ce sont les idées générées par son imagination. Quant au capital, c'est le rôle des banquiers, même si les convaincre s'avère être une tâche très compliquée.

---

<sup>34</sup> S.BOUTILLIER « l'entrepreneur dans la théorie économique »; problèmes économiques N°2.482 du 21/08/96, P3

## **1-2 L'entrepreneur chez les néoclassiques:**

L'entrepreneur n'a pas jouit d'une grande popularité auprès de l'école néoclassique.

Chez les marginalistes, l'entrepreneur a été représenté à deux niveaux distincts: sur un plan productif et sur des rapports marchands.

Sur le plan productif, l'entrepreneur décrit par *Marie Esprit Léon WALRAS*, ne se distingue nullement des autres agents économiques. En effet, chez les néoclassiques, la société est égale à la somme des individus qui la composent et ne comporte aucune distinction.

L'entrepreneur chez cette école, ne fait que combiner les facteurs de production (capital et travail), opération qu'il effectue en fonction du prix relatif de ces facteurs.

L'entrepreneur décrit par *WALRAS*, vaque dans un contexte de certitudes en raison du modèle de la concurrence pure et parfaite qui stipule que grâce à la transparence du marché, l'information circule librement sans aucune contrainte.

L'entrepreneur néoclassique s'apparente à la fonction de production. Il est l'agent économique qui combine des facteurs de production, le capital et le travail. Entre le travailleur qui reçoit un salaire en contrepartie de son travail et l'actionnaire qui reçoit des intérêts en contrepartie de son apport en capital, se trouve l'entrepreneur qui choisit la technologie adéquate en fonction du prix relatif des facteurs de production.

En supprimant l'hypothèse de l'information imparfaite au profit de la transparence du marché, les marginalistes ont exclu l'entrepreneur du jeu économique pour ne lui laisser qu'une place secondaire, vu qu'il est aussi une sorte d'intermédiaire entre le marché des facteurs de production et celui des produits.

L'économie pour eux est essentiellement centrée sur les échanges marchands et de façon accessoire sur la production de marchandises. Ce qui nous permet d'avancer que ce n'est plus l'entrepreneur qui est le personnage économique clé.

Bien que déclaré libre de ses décisions, l'entrepreneur doit se plier à la règle de la concurrence. Si ses coûts de production sont élevés en comparaison de ceux de ses concurrents, il peut être contraint à sortir du marché en raison de l'hypothèse de la concurrence pure et parfaite de libre entrée et sortie du marché.

Si *WALRAS* a accordé plus d'importance au commissaire priseur qui informe les agents économiques sur les quantités et les prix pratiqués; l'entrepreneur a jouit de plus d'égards

de la part de *V.PARETO* qui voit en lui l'agent qui assure la liaison entre le marché des produits et celui des facteurs de production. C'est cet entrepreneur qui va choisir quels sont les produits à développer et commercialiser pour répondre aux besoins des consommateurs.

Cet état de faits, a fait germer chez les économistes l'idée d'incertitude: ce même entrepreneur est-il réellement capable de répondre aux attentes des consommateurs?

**Karl MARX** associe l'entrepreneur au capitaliste qui accumule les éléments reproductifs de la richesse et qui perd ainsi de son autonomie vu que ses décisions lui sont dictées par le marché.

Pour certains économistes, comme l'Américain *G.GILDER*<sup>35</sup>, l'entrepreneur a été relié à la petite entreprise. Le plus souvent on le trouve confondu avec le propriétaire du capital, le gestionnaire et l'organisateur; bien qu'en général il soit d'origine modeste et c'est ce besoin qui stimule en lui l'imagination.

Certes, l'entrepreneur ne possède pas toujours les connaissances qu'il valorise, mais il sait s'entourer de personnes compétentes et a une capacité de jugement très subtile.

Pour beaucoup d'économistes contemporains, l'entrepreneur n'est pas «actionné» par les forces du marché; c'est plutôt lui qui agit sur son environnement.

Pour d'autres, et on peut en citer *P.DRUCKER*, l'entrepreneur est partout et pas uniquement dans la petite entreprise.

L'esprit d'entreprise se manifeste par une forme de comportement.

Il réalise des paris sur l'avenir, sur l'évolution de la demande pour tel ou tel produit. Et tous ces risques qu'il prend, expliquent son revenu assez élevé.

## **2- LES THEORIES ECONOMIQUES DE L'ENTREPRENEUR:**

Pour plusieurs chercheurs, la caractéristique distinctive de l'entrepreneur est sa prédisposition à percevoir et mettre à profit les opportunités existantes sur le marché et non encore exploitées. Donc, sa capacité créatrice.

D'après la définition classique, l'entrepreneur est un capitaliste novateur<sup>36</sup>, distinct d'une variété de capitalistes qui utilisaient les innovations des autres pour gagner de l'argent. L'élément de base reste, semble-t-il, la disposition à prendre des risques en considération du profit.

<sup>35</sup> Problèmes économiques N°2.482, P5

<sup>36</sup> G. S. HULL, "La petite entreprise à l'ordre du jour", P15

*SHUMPETER* (1935) qui a prêté beaucoup d'attention à la notion d'entrepreneur dans le développement, le voyait comme un “novateur” qui introduit et conduit l'innovation, qui “réalise de nouvelles combinaisons” et fournit ainsi la dynamique du développement économique.

*DRUCKER* (1985), tout comme *SHUMPETER*, estime que l'innovation est l'aspect essentiel de la fonction entrepreneuriale.

*Albert SHAPERO* est pour une interprétation plus élargie de l'esprit d'entreprise qui inclurait des activités créatrices, impliquant des initiatives qui n'entrent pas dans le cadre des sociétés. Les entrepreneurs comprennent non seulement ceux qui lancent des affaires indépendantes, orientées vers le profit, mais aussi des entreprises à but non lucratif. *SHAPERO* estime que même la création d'un groupe théâtral ou une organisation gouvernementale indépendante peuvent être considérées comme relevant de l'esprit d'entreprise. Il n'est pas impératif de relier le fait entrepreneurial à la naissance de nouvelles organisations productives: le fait entrepreneurial à lui seul est un acte novateur. Pour *SHAPERO*, qu'il soit créateur ou chef d'entreprise à plein temps, tout individu a droit à l'appellation d'entrepreneur s'il adopte des initiatives et des comportements risqués. Pour *SHAPERO* (1980)<sup>37</sup>, l'entrepreneur caractérise l'inventeur, le vendeur ou toute personne recherchant l'indépendance, qui s'empare d'une opportunité et crée une nouvelle entreprise: « *une personne qui prend l'initiative de rassembler certains moyens, dans une certaine forme et pour un certain but. Cette entité dispose d'une relative autonomie et la personne qui en a eu l'idée la dirige et en prend le risque* ».

Pour d'autres auteurs, l'entrepreneur est un individu qui valorise le risque calculé, qui privilégie les actions centrées sur le développement plutôt que le fonctionnement, sur l'innovation ou la création. C'est un non-conformiste qui refuse les positions établies. Il a l'esprit d'aventure et voit au-delà de son environnement proche. Il démontre une grande capacité d'analyse des informations complexes.

Pour *McCLELLAND* (1961), c'est un individualiste qui agit au nom de mobiles personnels. Il définit l'entrepreneur comme quelqu'un qui contrôle une production qu'il ne consomme pas personnellement. Pour *McCLELLAND*<sup>38</sup>, cette définition incorpore

---

<sup>37</sup> HERNANDEZ, « Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat », P46

<sup>38</sup> WITTERWULGHE, “La P.M.E. une entreprise humaine”, P32

par exemple un gestionnaire d'une unité de production d'acier collectivisée dans l'ex-URSS.

Pour *MILLER* (1982), c'est quelqu'un de très confiant dans ses actions, très déterminé, et a une image très positive de lui-même, il définit ses projets et ses perspectives en fonction de lui-même.

*JULIEN & MARCHESNAY*<sup>39</sup> distinguent l'entrepreneur du dirigeant d'entreprise ou manager. Pour eux, l'entrepreneur, non seulement possède l'esprit d'entreprise, mais il l'actualise en créant et dirigeant une entreprise. Il est le plus souvent innovateur; sans que la réciproque soit nécessairement vraie. L'entrepreneur est donc plus qu'un simple dirigeant d'entreprise.

*Alfred MARSHALL*<sup>40</sup> qui ne fait aucune distinction entre les entrepreneurs et les managers, estime qu'un dirigeant doit posséder certaines qualités afin de déceler les opportunités d'offrir de nouveaux biens ou d'améliorer un processus de production existant. De ce fait, l'entrepreneur est un innovateur.

*HERNANDEZ*<sup>41</sup> conçoit l'entrepreneur comme *un initiateur d'un processus complexe*. Initiateur, car il est à l'origine, il ouvre une nouvelle voie; processus, pour montrer l'importance du temps et le caractère organisé des phénomènes en jeu; complexe, pour faire ressortir la grande variété des éléments à considérer et leur interdépendance.

Pour *Y GASSE*<sup>42</sup> la fonction d'entrepreneur consiste en « *l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus* ».

(...) *Mais l'entrepreneur ne se contente pas de prendre des initiatives lorsque l'occasion se présente et que toutes les conditions favorables sont réunies: il est constamment à la recherche des possibilités et prend tous les moyens de les exploiter avec profit. (...) Le caractère unique de l'esprit d'entrepreneurship est la création et l'implantation de quelque chose de nouveau et de plus efficace* »

---

<sup>39</sup> *JULIEN & MARCHESNAY*, "La petite entreprise, principes d'économie et de gestion", P58

<sup>40</sup> *WTTERWULGHE*, Op. Cit, P39

<sup>41</sup> *HERNANDEZ*, Op. Cit, P19

<sup>42</sup> *WTTERWULGHE*, Op. Cit, P45

### **La théorie de l'efficience X de *LEIBENSTEIN*:**

Cette théorie développée initialement pour la grande entreprise, a été appliquée par la suite à l'analyse du rôle de l'entrepreneur. *LEIBENSTEIN* décrit les caractéristiques essentielles de l'environnement dans lequel évolue l'entrepreneur.

L'efficience X représente la mesure dans laquelle l'entreprise ne profite pas pleinement de son potentiel productif. Elle représente le degré d'inefficacité dans l'utilisation des ressources de l'entreprise en raison d'une mauvaise utilisation des ressources ou d'un gaspillage de ces ressources dus à l'irrationalité ou à une inertie psychologique des agents économiques de l'entreprise.

*LEIBENSTEIN* considère la fonction d'entrepreneur comme une réponse créative à l'efficience X. Car l'efficacité des entreprises qui emploient des agents sans objectifs compatibles avec un effort maximum, constitue une opportunité pour les entrepreneurs qui se sentent capables de concurrencer ces organisations.

### **Le processus de marché de *V. HAYEK* et *I. KIRZNER*:**

Pour *HAYEK*, le marché présente le meilleur système de signalisation afin de canaliser l'information vers les personnes qui en ont besoin pour améliorer l'efficience dans l'affectation des ressources. Selon lui, les marchés aident les individus à communiquer leurs découvertes aux autres et à prendre celles qui ont pu être faites par les autres. Ce qui permet aux agents de coordonner leurs décisions et de progresser vers un état d'équilibre.

*KIRZNER* Pense qu'il existe une motivation permanente pour améliorer le fonctionnement du marché compte tenu des possibilités de profit créées par un déséquilibre du marché. L'ajustement des prix constitue le rôle principal de l'entrepreneur qui arbitre et tire profit des opportunités existantes sur le marché. Pour lui, la vigilance face aux déséquilibres du marché est la caractéristique distinctive de l'entrepreneur.

Ces deux auteurs prônent la théorie de l'ignorance. L'entrepreneur prend des décisions dans un environnement incertain. Son rôle clé, est d'organiser et de mobiliser des ressources productives en assumant les risques de perte ou d'échec dans un environnement changeant et incertain. Les situations de déséquilibre du marché sont sources d'opportunités nouvelles, donc de profit. A l'opposé de l'entrepreneur

Shumpétérien innovateur, ici, l'entrepreneur valorise une opportunité à partir d'une situation indépendante de son action.

Dans sa théorie de l'entrepreneur, ***Marc CASSON***<sup>43</sup> distingue deux approches: fonctionnelle et indicative pour cerner le concept d'entrepreneur.

L'approche fonctionnelle vise à spécifier la fonction de l'entrepreneur; et par là, la personne qui remplit cette fonction.

Quant à l'approche indicative, elle donne une description détaillée de l'entrepreneur grâce à la description de ses caractéristiques propres.

Selon *CASSON*, « *un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise ( intuitive ) de décisions ( réfléchies ) relatives à la coordination de ressources rares* ».

L'auteur a estimé que tous les termes de cette définition fonctionnelle sont importants et méritent d'être analysés mot par mot.

- un entrepreneur est *quelqu'un...*; en d'autres termes, l'entrepreneur est un individu, pas une équipe ni un comité, ni une organisation.

Seuls les individus sont capables de prendre des décisions.

- ...*spécialisé...*; tout le monde est amené à prendre des décisions intuitives et réfléchies à un moment ou à un autre sans pour autant être des entrepreneurs.

L'entrepreneur se spécialise et remplit sa fonction non seulement pour son propre compte mais encore pour celui d'autres personnes.

Dans une économie de marché, les services d'un spécialiste peuvent se louer; aussi certains individus peuvent décider de la nature des services qu'ils vont offrir en fonction de l'avantage comparatif qu'ils détiennent.

- ...*en prenant des décisions réfléchies...*; le concept de décision étant au centre de la théorie économique; une décision réfléchie correspond au fait que des individus différents, partageant les mêmes objectifs et agissant dans un même contexte, peuvent prendre des décisions opposées. Ceci résulte du fait qu'ils ont des perceptions différentes de la situation en raison d'un type d'accès différent à l'information, ou d'une interprétation différente de celle-ci.

- ...*relatives à la coordination...*; la coordination peut être définie ici comme une ré allocation avantageuse des ressources. C'est donc un concept dynamique par opposition à celui d'affectation qui est statique.

---

<sup>43</sup> *M CASSON*, "L'entrepreneur" PP21-23

Cette notion de coordination saisit le fait qu'un entrepreneur est un agent de changement: il n'est pas simplement concerné par la perpétuation de l'affectation existante des ressources, mais par son amélioration.

- *...des ressources rares...;* la restriction aux ressources rares limite le champ de l'étude au domaine économique.

*CASSON* avance que cette définition est valable quel que soit le cadre institutionnel considéré. La fonction d'entrepreneur peut être remplie avec différents genres d'individus dans des systèmes économiques différents. L'entrepreneur pourrait de ce fait être le planificateur dans une économie socialiste, voire un roi dans une société traditionnelle. Néanmoins en pratique, la fonction d'entrepreneur est étroitement liée à l'entreprise privée dans une économie de marché.

#### ***KNIGHT et l'incertain:***

*KNIGHT* identifie l'entrepreneur comme celui qui reçoit un profit pur qui est sa rémunération pour avoir supporté les coûts liés à l'incertitude et pris des risques trop aléatoires. L'entrepreneur porte un jugement sur un futur prévisible.

*KNIGHT* définit l'incertitude comme une situation où les probabilités des différents résultats ne peuvent être déterminées ni par un raisonnement à priori, ni par une déduction statistique. Elle est de ce fait différente du risque qui est quantifiable.

Le revenu de l'entrepreneur dépend de sa confiance en soi et de sa faible aversion pour le risque qui lui permet de soutenir son jugement avec ses propres capitaux.

#### ***ANDREWS & PENROSE et la firme qui entreprend:***

L'intérêt de la théorie d'*ANDREWS* réside dans l'analyse de l'aspect commercial qui est négligé dans la théorie néoclassique de la firme mais qui joue un rôle important dans la réussite ou l'échec d'une entreprise.

### **3- *OU'EST-CE QUE C'EST QUE D'ETRE UN DIRIGEANT?***

La gestion est une activité extrêmement difficile et les individus qui occupent des postes de gestion doivent être en mesure de prendre des décisions d'une façon efficace. Le plus souvent, ils sont tenus de prendre des décisions rapidement; et en management, les questions sont généralement assez complexes, en raison du nombre de facteurs dont il

faut tenir compte. Le cadre gestionnaire doit reconnaître ces éléments, les soupeser avec soin, formuler mentalement des équations et régler les problèmes posés. La réponse doit être la bonne, car nombreuses sont ses conséquences, à savoir un profit ou une perte; une solution audacieuse ou timide, aidera ou nuira au succès de l'entreprise, contribuera à l'épanouissement ou à l'effondrement de l'affaire. Tous ces facteurs sont liés à la prise de décision. De ces choix dépendra la survie de l'entreprise. Ainsi, la prise de décision se trouve être une tâche intellectuellement exigeante.

C'est ce qui fait la complexité du métier de dirigeant.

Donc pour pouvoir être dirigeant, il faut posséder certains attributs, qui en se référant à *KOUNTZ* et *O'DONNELL*<sup>44</sup>, on peut en citer certains:

- 1- La loyauté envers l'organisation, ses supérieurs et ses subalternes,
- 2- l'honnêteté dans les rapports avec les individus de quelque rang qu'ils soient,
- 3-la capacité d'accorder beaucoup d'importance au rendement, de juger les individus de façon objective sur la base de leur rendement, et de donner tout le crédit possible à ceux qui ont une bonne performance,
- 4- le sens des responsabilités par rapport au supérieur, aux collègues et aux subalternes,
- 5-le respect de l'opinion d'autrui,
- 6-La confiance en soi, c'est-à-dire la capacité non seulement de prendre des décisions après l'analyse adéquate des différentes possibilités mais aussi de courir des risques,
- 7-la capacité de s'intéresser à ses subalternes à la fois comme individus et comme collaborateurs au sein de l'organisation,
- 8-la volonté de maintenir l'organisation et de seconder ses supérieurs dans des décisions moralement justifiables, même si, personnellement, le dirigeant peut être en désaccord.

Ainsi donc, le travail de gestionnaire n'est pas des plus faciles en raison de toutes les exigences intellectuelles et organisationnelles qu'il comporte.

#### **4- LES FONCTIONS GENERALES D'UN DIRIGEANT:**

Dans le travail du cadre, il n'y a pas de science, c'est-à-dire travailler en fonction de procédures prescrites par l'analyse scientifique. Il lui arrive de prendre ses décisions en utilisant les procédures intuitives, donc non explicites.

---

<sup>44</sup> KOUNTZ et O'DONNELL, « Management, Principes et méthodes de gestion », PP 347-348

Le cadre planifie, organise, motive, dirige et contrôle. Ce sont là les grandes composantes de son travail. Il ajoute la prévision, l'ordre, la direction, l'intégration des efforts et l'efficacité aux contributions des autres. C'est là le meilleur sens donné au mot « gérer ». Tel est le travail du cadre décrit par *MINTZBERG*<sup>45</sup>

### **1- Le travail du cadre à travers huit écoles de pensées:**

- **L'école classique:**

Les auteurs de cette école décrivent le travail du cadre à l'aide d'un ensemble de fonctions composites.

Le père de cette école, *HENRI FAYOL*, présenta les cinq fonctions de base de l'encadrement; à savoir: planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler.

A la question de savoir que fait un cadre et quel est son travail, les adeptes de cette école ont répondu par: ***POPDICORB***. Des activités qui permettent:

- **Planification:** définir les grandes lignes et la méthode à suivre dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
- **Organisation:** établir la structure qui décompose l'entreprise en sous-unités et assure la coordination pour l'atteinte des objectifs.
- **Personnel:** recruter et former le personnel.
- **Direction:** prendre des décisions, les transformer en ordres et instructions et servir de leader à l'organisation.
- **Coordination:** assurer la liaison entre les différentes parties du travail.
- **Rapport:** informer régulièrement son supérieur.
- **Budget:** et tout ce qui y est rattaché, comme la comptabilité et le contrôle.

- **L'école du «grand homme»:**

Ce sont des réalités tangibles des biographies et autobiographies de cadres. On y trouve une richesse de détails sur les styles et les stratégies des hommes, mais peu de théorie générale sur le travail du cadre en lui-même.

- **L'école de l'entrepreneur:**

Pour cette école, le cadre est exclusivement considéré comme un décideur et un acteur intervenant dans les événements économiques.

---

<sup>45</sup>H.MINTZBERG « Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre », P15

A leur point de vue, le cadre choisit la meilleure solution d'un ensemble de solutions possibles; il a à sa disposition toutes les données. C'est pourquoi il a peu d'importance pour eux.

Et c'est l'entrepreneur, preneur de risques, fondateur de son entreprise qui a retenu leur attention, car c'est lui qui a une latitude de décision: il peut mettre en route une organisation.

Joseph Schumpeter écrivait: « chacun est entrepreneur lorsqu'il "met en œuvre de nouvelles combinaisons" et uniquement à ce moment; il perd ce caractère dès que l'entreprise est construite »<sup>46</sup>.

- **L'école de la théorie de la décision:**

Les cadres considérés comme décideurs, sont contraints de prendre fréquemment des décisions «non programmées» et complexes où ils ne peuvent utiliser aucune méthode prédéterminée pour parvenir à une solution car ne possédant pas des alternatives connues où un choix rationnel est de mise.

- **L'école du commandement efficace:**

Cette école s'intéresse au comportement interpersonnel et aux relations entre les leaders et les "suiveurs". Elle privilégie l'homme qui fait le travail et se penche sur ses traits de personnalité ou son style de direction qui font son efficacité.

- **L'école du pouvoir du leader:**

Cette école s'intéresse au pouvoir et l'influence du leader sur son environnement afin d'obtenir les réponses désirées de la part de ses subordonnés.

- **L'école du comportement du leader:**

Cette école s'intéresse au travail du cadre par le biais de son comportement.

Notant tout ce qui lui paraissait intéressant dans l'organisation où il a vécu, SAYLES<sup>47</sup> parle du cadre comme moniteur, leader et participant à des flux externes de travail. Il a un poids « d'équilibre mobile », en réagissant aux pressions par des ajustements à court terme ou des changements structurels de long terme; maintenant ainsi un équilibre entre le changement et la stabilité.

---

<sup>46</sup> H.MINTZBERG « Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre », P26

<sup>47</sup> H. MINTZBERG, Op. Cit., P34

- **L'école de l'activité du leader:**

Les activités professionnelles des cadres y sont analysées de façon systématique. Néanmoins, il faut distinguer entre le *contenu* du travail du cadre et les *caractéristiques* de ce travail.

## **2- Les rôles professionnels du cadre:**

*MINTZBERG*<sup>48</sup> a décrit le travail du cadre et a rangé ses activités dans trois catégories:

celles qui ont principalement trait respectivement aux relations interpersonnelles, au transfert d'information et à la prise de décision.

Les dix rôles sont donc répartis en trois sous-ensembles: trois rôles *interpersonnels*, trois rôles liés à *l'information*, et quatre rôles *décisionnels*.

### **a- Rôles interpersonnels:**

Le cadre étant défini comme la personne qui a la responsabilité d'une unité de l'organisation; cette autorité formelle lui confère une position statutaire d'où découlent trois rôles interpersonnels. Le premier rôle et le plus simple, est celui de *symbole*. Le cadre a ainsi le devoir de représenter son organisation dans toutes les occasions formelles. Son statut lui permet aussi de jouer le rôle *d'agent de liaison*, interagissant avec des pairs et des personnes extérieures à l'organisation pour obtenir des faveurs et des informations. Son troisième rôle de *leader* définit les relations du cadre avec ses subordonnés: motivation, gestion du personnel, etc.

Grâce à ces rôles interpersonnels, le cadre se trouve dans une position privilégiée pour obtenir des informations aussi bien de l'extérieur, grâce à ses contacts avec des personnes situées hors de l'organisation, que de l'intérieur, grâce à ses activités de leader. Ainsi, il en résulte des informations organisationnelles.

### **b- Rôles liés à l'information:**

Le cadre étant le centre nerveux de son organisation, son accès privilégié à l'information externe et son accès total à l'information interne lui confèrent une position centrale dans la circulation des informations et le dotent de trois rôles.

Le cadre est *un observateur actif* qui recherche et reçoit une grande variété d'informations utiles au développement de l'organisation et à la détection des

---

<sup>48</sup> H. MINTZBERG, Op. Cit., PP 67-68

opportunités de l'environnement. Son deuxième rôle de *diffuseur* lui permet de transmettre l'information qu'il a acquise. Enfin, le cadre est le *porte-parole* de son organisation, il la représente à l'extérieur.

#### c- Rôles décisionnels:

Le cadre est impliqué dans la prise de décision qui constitue l'un des aspects majeurs de sa fonction. C'est un *entrepreneur* qui prend l'initiative de transformer les potentialités en actions en passant à l'acte. S'il se retrouve face à d'importantes perturbations qui affectent son organisation, il se transforme en *régulateur* et essaie de trouver les corrections nécessaires. Il est aussi un *répartiteur des ressources* organisationnelles dont il veille à une utilisation judicieuse. Son dernier rôle est celui de *négociateur* qui représente son organisation dans les opérations importantes de vente de ses produits, etc.

## **SECTION 2:LES DIFFERENTS TYPES D'ENTREPRENEURS**

Plusieurs auteurs (*BAMBERGER, KATZ, LEFEBRE, MARCHESNAY*) relèvent que plus la taille de l'organisation est réduite, plus l'influence des dirigeants se fait directement sentir sur son comportement stratégique, sur ses objectifs. Les buts de l'entreprise se confondent alors avec ceux de son manager.

Les motivations personnelles, les aptitudes managériales et entrepreneuriales, la décision de vouloir devenir chef d'entreprise, varient selon les personnes. C'est pourquoi, l'étude du profil des créateurs et l'établissement de typologies constituent un thème de recherche majeur en entrepreneuriat.

Ces recherches ont permis de dresser des typologies d'entrepreneurs séparés principalement en deux grandes catégories: les indépendants et les organisateurs. Les premiers recherchant avant tout, leur autonomie, les seconds voulant bâtir une organisation. Nous présenterons ici sommairement, les typologies les plus connues dressées par certains auteurs et adaptées aux dirigeants des PME.

### **1-Types d'entrepreneurs selon les conditions de la création de l'entreprise:**

Après l'étude d'une population de créateurs d'entreprises dans une zone d'activité aux Etats-Unis portant sur le comportement de gestion des entrepreneurs; *Norman SMITH* (1967) a identifié deux types d'entrepreneurs: l'entrepreneur-artisan et l'entrepreneur-opportuniste.

L'entrepreneur artisan est défini comme ayant une éducation relativement limitée, une formation souvent acquise en cours du soir. Il crée son entreprise sans grande expérience, notamment en matière de gestion. Sa formation et son expérience sont essentiellement techniques. Fort de cette compétence technicienne, il vise la connaissance et la maîtrise des machines. S'il travaille dur, il est par contre peu habile pour composer avec son environnement et est peu sociable. En voulant conserver la maîtrise de son affaire, il se méfie des emprunts. Il a une approche de court terme, a peur du contrôle extérieur. Il a une attitude paternaliste avec son personnel et exige fidélité et loyauté des autres. Il est désireux de travailler à son propre compte plutôt que comme employé. Et il n'a pas une conscience sociale élevée. Ses activités sont souvent localisées dans des secteurs faiblement innovants.

Ce type correspond à une organisation rigide de l'entreprise.

L'entrepreneur-opportuniste est plus instruit et mieux formé. Il est plus actif socialement et mieux intégré dans son environnement. Plus âgé, son expérience de travail est variée, particulièrement en matière de gestion (il est souvent ancien manager ou ingénieur). Il traite ses employés comme des collaborateurs, délègue beaucoup et est meilleur communicateur. Il cherche avant tout à développer l'affaire qu'il a créée. Il emprunte à l'extérieur et planifie à long terme. Son projet mûri est souvent lié à une opportunité d'innovation (d'où l'appellation d'« opportuniste ») et il part avec un capital personnel important, en bénéficiant d'appuis solides.

Ce type correspond à une organisation adaptative de l'entreprise.

Cette typologie, souvent employée, est assez intéressante. Or elle suscite quelques réserves car il existe bien d'autres circonstances de création et *SMITH* a lui-même amélioré sa typologie dans les années 1990.

## **2-Typologie selon le profil du dirigeant:**

Cette typologie complète la précédente en mettant l'accent sur le style de direction de l'entreprise. Axée sur l'organisateur plutôt que le créateur, on y retrouve le technicien qui se préoccupe des conditions de fabrication du produit. Proche de l'artisan de Smith, il veut mettre en valeur ses compétences professionnelles et son savoir-faire. Comme on y

retrouve le manager qui s'intéresse surtout à la gestion des ressources en raison de sa formation de gestionnaire ou de son expérience professionnelle de cadre dans l'entreprise.

### **3-Typologie selon les conditions de l'innovation:**

Deux auteurs américains, *MILES* et *SNOW* sont à l'origine de cette typologie. En étudiant la relation entre l'entrepreneuriat et l'innovation, ils sont parvenus à distinguer quatre types d'entrepreneurs: le prospecteur, l'innovateur, le suiveur et le réacteur.

**\*Le prospecteur:** il est en permanente recherche des innovations, sans pour autant s'intéresser à les développer et à les rentabiliser en les mettant sur le marché.

Il peut arriver que ce genre de personnes crée son entreprise, la mette en marche quelques temps puis la revende en méditant sur de nouveaux produits ou de nouvelles façons de faire.

**\*L'innovateur:** contrairement au précédent, l'innovateur exploite à fond les innovations qu'il a mises sur place.

**\*Le suiveur:** il imite les innovations qui apparaissent sur le marché et axe ainsi son intérêt sur l'amélioration de ces innovations sans en subir les coûts de recherche et développement.

**\*Le réacteur:** il adopte une stratégie réactive et s'adapte au coup par coup à la turbulence du marché. Quand cette turbulence est assez faible, cette attitude peut s'avérer fructueuse, par contre si les clients s'attachent à des produits innovants alors elle sera remise en question.

Les auteurs concluent qu'il ne faut pas avantager une attitude par rapport à l'autre car chacune se justifie par les conditions du marché.

### **4-Typologie selon la logique d'action:**

*JULIEN* et *MARCHESNAY* ont proposé cette typologie en dégageant les grands buts de l'entrepreneur qui déterminent sa logique d'action et l'importance hiérarchique qu'il leur accorde. Ils en ont privilégié trois grandes aspirations:

**La pérennité** de l'unité créée dans l'espoir qu'elle survive à son créateur qui la transmettra à ses héritiers ou à un membre de l'entreprise. Ce but avec le souci de

durée pose le problème de la "relève" surtout si les successeurs n'accordent pas la même importance à la pérennisation.

**L'indépendance:** Le désir d'être "son propre patron", de réaliser ses aspirations personnelles. Il veut être indépendant financièrement vis-à-vis des bailleurs de fonds ou d'éventuels partenaires en terme de propriété du capital. Comme il veut être autonome dans la prise de décision en rejetant les partenariats, la diversification, voire même le développement. Ce désir peut même se traduire par le refus de la croissance.

**La puissance:** Elle permet au dirigeant d'affirmer son pouvoir et de se réaliser à travers le développement de son entreprise. Le désir d'accomplissement, le goût du pouvoir évoquent la ***croissance*** des petites entreprises vers les moyennes ou grandes.

Sur la base de ces trois aspirations, ils ont fait apparaître deux logiques d'action. Cela a permis de distinguer deux grands types d'entrepreneurs: l'entrepreneur ***P.I.C.***(Pérennité- Indépendance- Croissance) et l'entrepreneur ***C.A.P.***(Croissance- Autonomie- Pérennité).

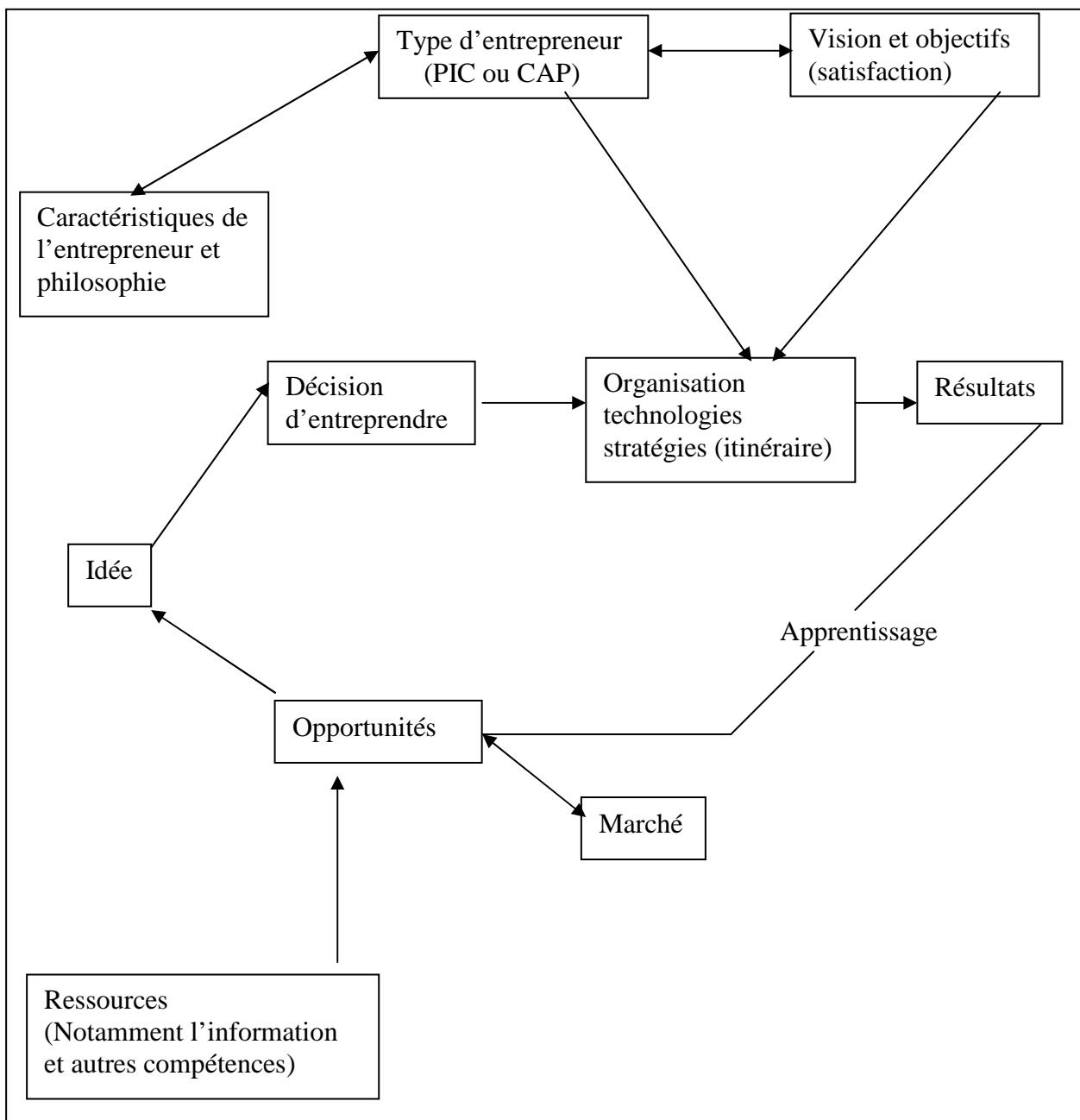
Le premier agit selon une logique patrimoniale. Il veut avant tout assurer la ***Pérennité*** de son affaire pour la transmettre éventuellement à ses héritiers et cherche alors à accumuler du patrimoine. Il est très désireux de rester ***Indépendant*** et refuse d'avoir des associés et il préfère l'autofinancement à l'endettement. Enfin, la ***Croissance*** ne constitue pas pour lui un objectif prioritaire. Cette croissance est réactive et par conséquent, ne sera acceptée que dans la mesure où elle ne menace pas la pérennité de l'entreprise et son indépendance.

Ce type de comportement est très répandu dans les affaires familiales et il ressemble, par de nombreux aspects, à l'entrepreneur-artisan de ***SMITH***. Son entreprise semble sous-capitalisée. Se pose pour lui le problème de la transmission d'un savoir-faire.

Quant au second, il agit selon une logique entrepreneuriale. Il vise d'abord le développement de son affaire et privilégie ainsi les activités à ***Croissance forte***. Il recherche aussi l'***Autonomie*** mais sans se préoccuper de l'***indépendance financière***. Enfin, il ne fait pas de la ***Pérennisation*** de son affaire un objectif primordial. Il est donc plus mobile, plus individualiste, plus preneur de risques que le ***P.I.C.*** Il se situe dans des activités évolutives et en expansion. IL recherche dans les turbulences de

l'environnement, des occasions de lancer des affaires rentables. Il préfère les structures légères et adaptatives; il rappelle l'entrepreneur-opportuniste de *SMITH*.

### Modèle de l'entrepreneur de SMITH



Source: HERNANDEZ; « Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat », p80

Face aux deux dernières catégories types citées plus haut, il existe un autre type d'entrepreneurs « déviants » connus au début des années 80, sous l'appellation de *nouveaux entrepreneurs*.

Cette appellation recouvre deux populations assez distincte l'une de l'autre et que *JULIEN* et *MARCHESNAY*<sup>49</sup> appellent les « chassés » et les « chasseurs ». Les chassés étant des salariés exclus du système productif et contraints de se mettre à leur propre compte.

Les chasseurs étant les privilégiés des systèmes productif et éducatif; désireux de s'établir à leur propre compte.

Les premiers sont plus proches des *P.I.C*, mais ils sont plus éduqués. Les seconds par contre, sont plus proches des *C.A.P*.

Mais les deux types accordent la priorité au besoin d'autonomie, de réalisation, d'indépendance. Dans des questionnaires qui ont été soumis à ces nouveaux entrepreneurs, le « besoin d'être son propre patron » arrivait en tête. Et de ces deux types épris d'autonomie, les auteurs sont parvenus à distinguer deux sous-types:

Les *A.M.I.* (Autonomie, *Maintien avec Indépendance*) et les *A. P. I.* (Autonomie, *Puissance sous condition d'Indépendance*). Néanmoins, dans les deux cas, la conséquence la plus frappante relevée par les auteurs est le refus de grandir au delà d'une taille où la liberté de décision ainsi que la qualité des relations interpersonnelles seraient menacées.

## **5-La typologie croissance-autonomie:**

Rejoignant les écrits sur ces nouveaux entrepreneurs, chasseurs et chassés, *Emile Michel HERNANDEZ* propose une typologie plutôt dynamique de créateurs qui évoluent et changent de catégorie selon les situations.

Après avoir évoqué les principaux travaux réalisés sur le créateur à travers les diverses typologies; *HERNANDEZ* a proposé à son tour une typologie dynamique qui retient comme principaux axes d'analyse la volonté de croissance et celle d'autonomie. Deux variables pertinentes qui aboutissent à la distinction de quatre catégories principales de créateurs:

---

<sup>49</sup> JULIEN & MARCHESNAY, « La Petite entreprise, principes d'économie et de gestion », P72

le manager, l'entrepreneur, l'artisan et le Très Petit Entrepreneur ( T.P.E ) et enfin l'exclu.

**1-Le manager:** son comportement est proche de celui du cadre de grande entreprise. Souvent instruit, il aspire à construire sa propre organisation pour satisfaire un désir de réalisation et accroître son pouvoir. Il délègue largement et sait motiver les hommes qu'il dirige en leur permettant même de participer au capital. Sur le plan organisationnel, il sait développer son entreprise suivant les trois activités principales de développement citées par *Chris ARGYRIS*: l'atteinte des objectifs, le maintien de la structure interne et l'adaptation à l'environnement externe. Pour parvenir à la croissance souhaitée, il peut recourir à l'introduction de son entreprise en bourse, ou au venture capital en concédant de ne garder qu'une faible part du capital. Néanmoins, certains managers tiennent à conserver une part significative du capital de peur d'être évincés de l'entreprise qu'ils ont créée et ils évoluent de ce fait vers la deuxième catégorie d'entrepreneurs.

**2-L'entrepreneur:** il recherche aussi la croissance, mais une croissance maîtrisée financièrement. Moins instruit que le manager, il a eu du mal à monter son affaire. Il recherche le pouvoir que procure l'argent sans pour autant perdre le contrôle de son entreprise. Il délègue moins que le manager et il est plus autoritaire et plus charismatique. Il préfère attribuer des primes à ses employés plutôt que de les compter comme actionnaires.

**3-L'artisan et le très petit entrepreneur:** Ce sont des professionnels qui maîtrisent parfaitement leur métier et leur technique. Leur entreprise compte moins de dix salariés. Ils délèguent peu, sont directifs et paternalistes. Dans leur structure simple, la communication est plutôt orale et informelle.

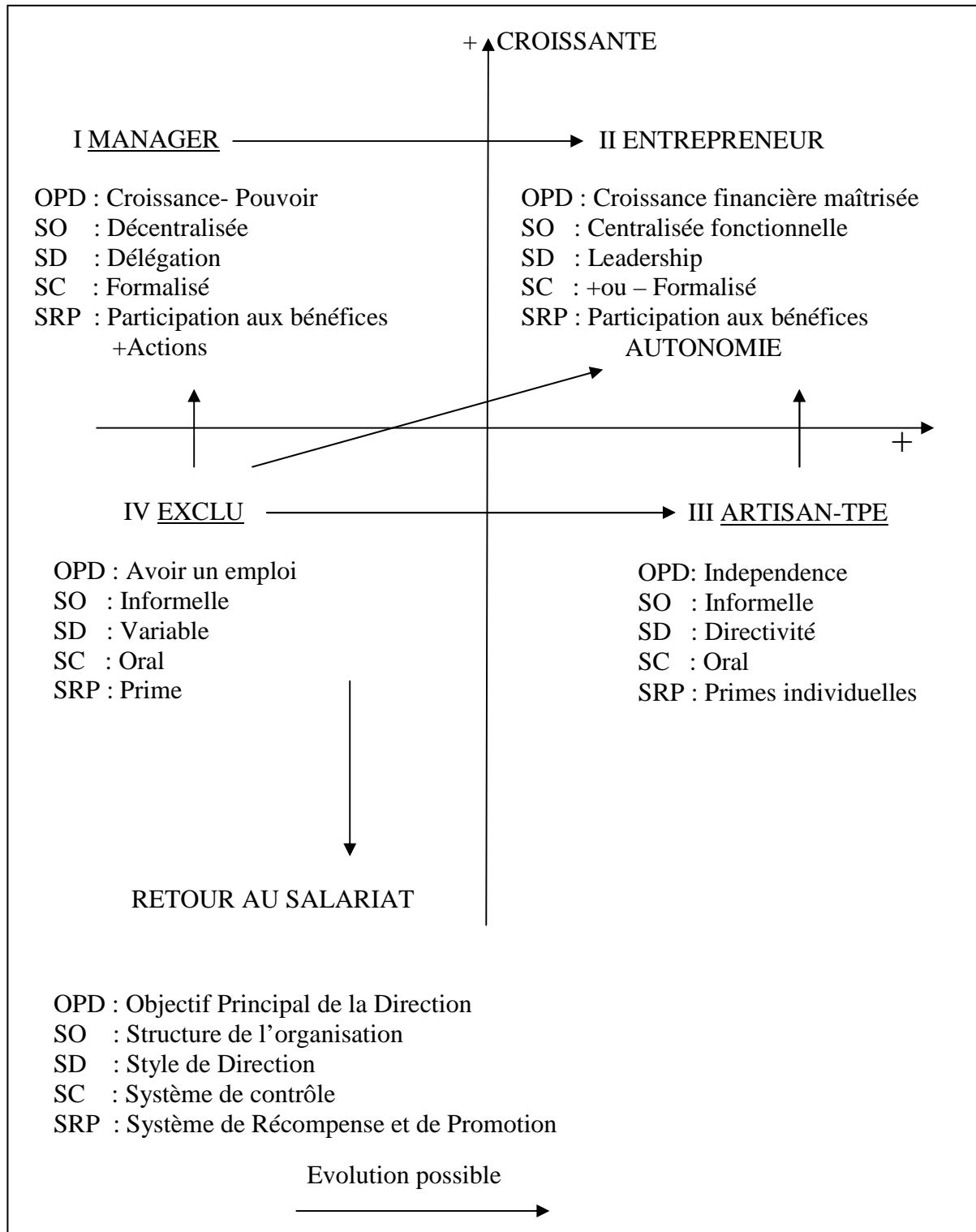
Ils recherchent l'indépendance et ne veulent surtout pas perdre le peu de pouvoir qu'ils ont. Etant placés sur un créneau porteur, il leur arrive de rejoindre, grâce à leur compétence et ambition, la catégorie des entrepreneurs. Arrivés à ce stade, ils trouvent beaucoup de difficultés à déléguer et à se comporter comme de véritables chefs d'entreprise.

**4-L'exclu:** Ou comme le qualifiaient *JULIEN & MARSCHESNAY*, le « chassé » par des « chasseurs » très proches des managers de la première catégorie.

L'exclu est un salarié qui n'a jamais réussi à s'intégrer dans un système productif et qui se retrouve contraint de se mettre à son propre compte. Son objectif principal est

d'avoir un emploi. Il n'y a pas de profil type de l'exclu. Il peut être un jeune peu formé et mal orienté sans aucune opportunité en perspective. Comme il peut être un cadre supérieur diplômé mais rejeté aux approches de la cinquantaine. Et dans les deux cas, la création de leur propre emploi est la solution la plus indiquée pour parer à un avenir professionnel incertain.

### La typologie Croissance – Autonomie de HERNANDEZ



Source: HERNANDEZ, Op.Cit., P82

## **6-Autres typologies d'entrepreneurs:**

- *FILION* distingue six types de propriétaires-dirigeants de P.M.E. Il a établi une relation entre leurs caractéristiques, la raison d'être de l'entreprise et la stratégie adoptée. On y retrouve:

**-Le bûcheron:** il représente le type le plus courant du propriétaire-dirigeant. Ambitieux et travailleur, ce type est centré sur son travail: « il aime aiguiser sa scie et couper du bois. Il voit les arbres et pas la forêt ».

**-Le séducteur:** Ce type est relationnel et intéressé par le gain. Il aime le changement et ne s'implique pas dans une entreprise. Il lance ou rachète des entreprises et les revend assez vite.

**-Le sportif:** se consacrant à des loisirs sportifs, l'entreprise ne représente pour ce type qu'un support financier. Il est cyclique dans son travail. Il est de deuxième ou de troisième génération vivant déjà dans l'assurance.

**-Le vacancier:** bien qu'ayant un autre emploi officiel pour sa sécurité, ce type consacre beaucoup de son temps à son entreprise qui puise son énergie. Il est partagé entre deux logiques de fonctionnement.

**-Le converti:** Ce type se focalise sur l'affaire qu'il a trouvée et qui représente pour lui une nouvelle carrière. Aimant l'action, il préfère diriger et contrôler et refuse de déléguer; ne serait-ce même, qu'une partie des tâches.

**-Le missionnaire:** le plus souvent, il est le créateur de son entreprise. Il est organisateur, conservateur, stable et axé sur sa famille. Convainquant, il développe l'esprit d'équipe et délègue.

La typologie de FILION

Type de Proprio-dirigeant	Raison d'être de l'entreprise	Type de stratégie
Bûcheron	Survie-réussite	Continue
Séducteur	Plaisir	Radicale
Sportif	Loisirs	Rationnelle
Vacancier	Réalisation de soi	Evolutive
Converti	Sécurité	Révolutionnaire
Missionnaire	Conquête	Progressive

Source: R. WITTERWULGHE, op.cit. p 58

- *KNIGHT* (1983) a identifié trois types d'entrepreneurs:

**1-L'artisan-inventeur:** c'est un technicien qui est très motivé par l'innovation. Il cherche à développer un nouveau produit ou un nouveau procédé. Il est assez proche de l'entrepreneur-artisan de *SMITH*.

**2-Le promoteur:** c'est un créateur. Sa compétence relève surtout du domaine commercial, marketing et vente.

Ce type est principalement un organisateur.

**3-Le gérant-général:** c'est un coordonnateur. Son talent consiste à rassembler des éléments et des informations extérieures pour réaliser sa création.

Comme le précédent, c'est un organisateur.

- *COLLINS* et *MOORE* (1964) ont aussi défini une typologie assez semblable comprenant un entrepreneur-innovateur ayant une orientation technique et un entrepreneur-administrateur plutôt organisateur.

- *STANWORTH* et *CURRAN* (1976) ont présenté une typologie basée sur les motivations de l'entrepreneur dont ils ont identifié trois types: l'artisan, l'entrepreneur classique et l'entrepreneur manager.

**1-L'entrepreneur-artisan:** il adhère aux aspirations de pérennisation. Préoccupé plus par la survie de son entreprise que par sa croissance, sa principale motivation est dans les avantages offerts par le rôle de chef d'entreprise tels que le statut, l'autonomie ou le pouvoir; l'argent ne vient qu'au second plan. Il cherche à réaliser un produit de qualité couplé avec un service personnalisé.

**2-L'entrepreneur classique:** il est davantage motivé par l'intérêt financier que par les avantages offerts par le rôle de chef d'entreprise.

Les profits et les rendements financiers ont pour lui une grande importance. Ces gains engendreront la croissance de son entreprise; mais cette croissance va poser un dilemme. En effet, même si elle est nécessaire pour assurer les rendements escomptés, cette croissance va engendrer des changements dans la structure organisationnelle de l'entreprise et l'entrepreneur se sentira dépossédé de son pouvoir et de son contrôle sur la firme.

**3-*L'entrepreneur-manager:*** cet entrepreneur est mû par la reconnaissance de ses aptitudes managériales. Aussi accorde-t-il beaucoup d'intérêt à la croissance et la rentabilité de son entreprise; car ces critères reflètent objectivement sa bonne gestion.

## **7-Typologies selon les motivations de l'entrepreneur:**

### **7-a) Typologie de LAUFER:**

Se basant sur les objectifs de l'entrepreneur, *Jacqueline LAUFER* a distingué dans une étude datant de 1974-1975, quatre profils types qui sont toujours d'actualité: les managers innovateurs, les entrepreneurs propriétaires, les entrepreneurs techniciens et les entrepreneurs artisans. Le but de cette étude était de connaître le dilemme de la plupart des entrepreneurs, tentés d'un côté de promouvoir la croissance de leur entreprise pour se procurer le pouvoir et le prestige, mais refusant d'un autre côté de renoncer à leur autonomie et contrôle sur l'entreprise.

Elle a croisé les trois motivations principales des entrepreneurs avec les objectifs assignés à l'entreprise, principalement l'objectif de croissance.

Ces motivations observées chez les entrepreneurs sont: le désir d'indépendance et d'autonomie, le désir de réalisation individuelle et enfin la volonté de pouvoir, la recherche d'un statut.

***1-Les managers innovateurs:*** un désir de réalisation individuelle important les pousse à démarrer leur entreprise. Après une brillante activité professionnelle dans une grande entreprise, ils ont mis fin à leur carrière pour pouvoir réaliser un projet, en général dans un secteur de technologie de pointe. Leur principale motivation est de lancer une activité nouvelle et de la développer. Pour eux l'autonomie n'est pas une fin en soi; ils recherchent avant tout la croissance de leur entreprise qui peut se traduire par l'acceptation de prise de risques. A l'égard du personnel, ils acceptent la délégation et le partage d'autorité car ils considèrent que leur pouvoir dans l'entreprise est fondé principalement sur leur expertise.

Comme l'indique *Gabriel BISSIRIOU*<sup>50</sup> dans un article sur les P M E innovatrices: « *Le dirigeant innovateur se révèle comme un homme généralement expérimenté, de formation scientifique et technique; il n'a pas nécessairement pour objectif principal la constitution d'un patrimoine mais SURTOUT LA CROISSANCE,*

---

<sup>50</sup> E M HERNANDEZ: "le processus entrepreneurial" p 79

*la conquête de nouveaux marchés, le développement des exportations et la réaction contre la concurrence pour assurer sa survie ».*

**2-Les entrepreneurs-propriétaires:** ayant mal réussi dans leurs études ou dans une carrière précédente, ils prennent leur revanche sociale en créant leur propre entreprise. Ils recherchent une indépendance, un statut social et du pouvoir. Ils recherchent la croissance de leur entreprise, mais une croissance maîtrisée. Car s'ils sont favorables à la croissance qui est un gage de succès, ils désirent néanmoins conserver leur autonomie financière et leur autorité sur les employés.

S'identifiant à leur entreprise, ils acceptent plutôt mal le partage des responsabilités avec leur personnel. Ils pratiquent un mode de gestion assez traditionnel et paternaliste. Leur comportement autocratique les empêche souvent de surmonter aisément le problème du maintien du contrôle sur une entreprise en forte croissance.

**3-Les entrepreneurs techniciens:** ayant créé leur entreprise par nécessité comme dans le cas de la perte d'emploi, ils se soucient d'acquérir une sécurité professionnelle, un statut, un pouvoir et une autonomie financière. Ils conservent alors leurs prérogatives de chef d'entreprise et refusent la croissance par crainte de perdre le contrôle et leur autonomie. Par manque de confiance, ils ne délèguent pas de pouvoir à leur personnel.

Ils sont considérés comme des « militants » de la petite dimension.

**4-Les entrepreneurs-artisans:** ayant souvent commencé à travailler jeunes comme ouvriers, ils ont des ambitions limitées. Ils s'installent à leur compte en créant une entreprise qui garantira leur indépendance tout en leur permettant de survivre. Ils refusent la croissance et se sentent incapables d'assumer les rôles d'innovateur, de leader et de gestionnaire. Il s'agit en fait plus de professionnels indépendants que de véritables entrepreneurs. Ils n'accordent pas de pouvoir à leur personnel et préfèrent confier les tâches d'encadrement à des membres de leur famille en qui ils peuvent avoir confiance.

Nous constatons que dans la typologie de *Jacqueline LAUFER*, seuls les managers innovateurs et les entrepreneurs propriétaires aspirent à bâtir véritablement

une organisation distincte d'eux-mêmes, une organisation qui les dépasse; les autres types donnent à leurs entreprises une finalité plus privée qu'économique.

### La typologie de LAUFER

objectifs			
Motivation Dominante	Croissance innovation et	Croissance mais Autonomie Financière	Refus de la croissance et maintien de l'autorité
Réalisation	Entrepreneur manager		
Pouvoir		Entrepreneur propriétaire	Entrepreneur technicien
autonomie			Entrepreneur artisan

Source: R. WITTERWULGHE, Op. cit. P55

### 7-b) Typologie de ETTINGER:

Cette typologie (1983) est parmi les plus connues en France avec celles de *LAUFER* et de *MARCHESNAY* et elle est assez proche de la typologie de *SMITH*.

Pour *Jean-claude ETTINGER*, l'entrepreneur est soit un « indépendant-entrepreneur », soit un « entrepreneur-créateur d'organisation », dont la motivation principale est soit le désir d'autonomie, soit la volonté de pouvoir.

**1-L'indépendant-entrepreneur:** il vise avant tout l'autonomie, l'indépendance et le contrôle complet de son entreprise. Aussi cherche-t-il à lui conserver une taille réduite qui aura pour conséquences de limiter la solidité organisationnelle de l'entreprise. *ETTINGER* parle à son propos de « pseudo-entreprise ». A l'égard du personnel, il délègue peu.

**2-L'entrepreneur-créateur d'organisation:** il cherche à développer son affaire et à accroître son pouvoir. Ambitieux, il considère l'avenir de son entreprise en terme expansionniste. Il n'hésite pas à déléguer et il est ouvert aux pratiques modernes de délégation et d'organisation.

### ***Conclusion:***

Ces différentes typologies nous renseignent sur les grands types d'entrepreneurs qui peuvent exister et leurs conséquences sur l'entreprise. Et ce, afin de mieux cerner l'influence de ces profils sur la gestion des PME.

Néanmoins, ces typologies ne sont ni exhaustives, ni figées; elles peuvent évoluer au gré des hommes.

Si la fonction d'entrepreneur consiste à rechercher les imperfections, à percevoir les changements et à exploiter les opportunités du marché avec profit; ce rôle exigerait certaines qualités et compétences nécessaires à l'exercice de cette fonction.

Cette exigence nous pousse à décrire les caractéristiques entrepreneuriales dans le titre qui va suivre et qui porte sur les traits de personnalité.

# CHAPITRE III

# TRAITS DE PERSONNALITE

## **TRAITS DE PERSONNALITE**

« *Nous participons tous à la création; nous sommes tous rois, poètes, musiciens; il n'est que de nous ouvrir comme des lotus, pour découvrir ce qui était en nous* »

***HENRY MILLER***

La PME étant avant tout une entreprise humaine, son existence est liée à un homme: son dirigeant. Il est sa force et sa faiblesse; ses objectifs sont les siens.

La personnalité du manager, ses mobiles et désirs conscients ou inconscients, ses objectifs ont une influence considérable sur la PME. Aussi, n'est-il pas possible de s'intéresser à la PME sans s'intéresser d'abord à son manager et son profil type.

Connaître la personnalité de ce dirigeant peut s'avérer une variable déterminante pour comprendre l'évolution de cette entité.

La personnalité renseigne sur les attitudes et les comportements de la personne. Et la personne de leader a un grand lien avec la réussite du leadership. En somme, la personnalité du manager est une prédisposition au leadership et l'efficacité de celui-ci provient de la personne.

Même si le comportement humain est complexe et diffère d'un individu à un autre, on peut trouver des similitudes ou certains traits de caractère qui sont communs à une certaine catégorie de personnes. C'est pourquoi beaucoup de chercheurs ont tenté d'identifier les caractéristiques distinguant les entrepreneurs des autres agents économiques.

La personnalité de l'entrepreneur a suscité un grand intérêt et donné lieu à de multiples recherches.

Une meilleure connaissance des profils éventuels, une analyse des caractères peuvent s'avérer des démarches précieuses à l'explication de certains comportements donc de certaines démarches ou certaines stratégies. C'est pourquoi nous avons choisi dans ce chapitre, d'énoncer quelques caractéristiques propres aux entrepreneurs évoquées par quelques auteurs et de faire une esquisse de certains traits des personnalités les plus connues qui prédisposent au leadership.

## **I- L'influence de la personnalité des dirigeants sur leur entreprise:**

La personnalité du dirigeant apparaît déterminante au point d'être un critère fondamental d'une définition. D'elle dépendent: état d'esprit, dynamisme, préjugés...; qui jouent dans des sens positifs ou négatifs.

Beaucoup d'études<sup>511</sup> sur la vie des dirigeants ont démontré que des composantes de leur personnalité influençaient leurs activités professionnelles en conditionnant chacun de leurs actes, consciemment ou inconsciemment; de façon rationnelle ou irrationnelle.

Les auteurs *JULIEN & MARCHESNAY*<sup>52</sup> la décrivent comme l'ensemble relativement stable des caractéristiques d'un individu que l'on peut repérer par des traits personnels principaux.

Dans le bélaviorisme, pour qui tout le comportement humain est réflexe; la personnalité est définie comme l'ensemble de nos habitudes réflexes, absolument conditionnée par les circonstances. L'homme serait donc le produit des circonstances, ni plus ni moins<sup>53</sup>.

Les types de personnalité ou traits de caractère, composent la personnalité globale d'un individu. Pour un manager, ces traits conditionnent son comportement, sa façon de communiquer et de se comporter avec les autres; comme ils conditionnent son style de direction.

La personnalité nous renseigne sur le caractère des hommes; sur leur façon de réagir dans différentes situations; sur leur tempérament s'il est équilibré, ordonné, refoulé, dominateur, impulsif ou agressif?

## **II- Caractéristiques et traits personnels des dirigeants:**

La prédiction d'un profil de manager reste centrée sur ses caractéristiques personnelles et son comportement. Ces caractéristiques individuelles qui permettent de prévoir la réussite d'une entreprise, sont pour la plupart assimilées aux traits de personnalité. Les opérations de gestion quotidienne, le choix des stratégies ou l'adhésion suscitée chez le personnel dépendront des caractéristiques propres du dirigeant. Il est donc souhaitable de considérer les traits personnels des dirigeants.

---

<sup>51</sup> R. PAPIN, "L'art de diriger", P360

<sup>52</sup> JULIEN & MARCHESNAY, La Petite entreprise, principes d'Economie et de Gestion P163

<sup>53</sup> P DACO, « Les prodigieuses victoires de la psychologie moderne », P121.

En évoquant la personnalité des managers, les chercheurs se sont attelés à mesurer les différences de personnalité des managers de celle des entrepreneurs.

Dans ses travaux, *TAIT* (1995)<sup>54</sup> est arrivé à la conclusion que les principales qualités communes des dirigeants sont:

La vision stratégique d'abord, puis les relations humaines et la capacité à motiver autrui; l'intégralité et la sincérité et enfin l'ambition et la persévérence.

De même, en se penchant sur les managers américains avec l'objectif d'analyser les caractéristiques de ceux dont la performance était réputée très élevée; *KOTTER* (1982)<sup>55</sup> est parvenu à la conclusion que ces managers réunissaient certaines caractéristiques et il les décrit comme étant:

- *ambitieux,*
- *tournés vers les résultats,*
- *à l'aise dans les relations de pouvoir,*
- *optimistes,*
- *plutôt intuitifs,*
- *dotés d'une intelligence supérieure,*
- *sachant contrôler leurs émotions,*
- *disposant de réseaux extérieurs à l'entreprise,*
- *capables de mobiliser des spécialistes en cas de besoin.*

Dans ses travaux, *David McCLELLAND* a tenté de démontrer que la caractéristique principale du comportement de l'entrepreneur réside dans le besoin de réalisation personnelle: le besoin d'accomplissement. L'individu dont le besoin de réalisation est très développé, est censé rechercher des situations de défi dans lesquelles il peut prendre des responsabilités en vue de trouver une solution à un problème; d'où la réussite de son entreprise.

Et beaucoup de chercheurs ont essayé de dresser le profil type de l'entrepreneur en synthétisant les caractéristiques principales attribuées à ce genre d'individus.

---

<sup>54</sup> F. BOURNOIS, "Portrait comparé des managers européens", P117, Revue française de gestion

<sup>55</sup> F. BOURNOIS, Op Cit. P117

## *Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes du comportement*

Innovateurs	Besoin de réalisation
Leaders	Internalité
Preneurs de risques modérés	Confiance en soi
Indépendants	Implication à long terme
Créateurs	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
Energiques	Initiative
Persévérandts	Apprentissage
Originaux	Utilisation des ressources
Optimistes	Sensibilité envers les autres
Orientés vers les résultats	Agressivité
Flexibles	Tendance à faire confiance
Débrouillards	Argent comme mesure de performance

\*Source: WITTERWULGHE, p47

Dans sa théorie de l'entrepreneur, *M.CASSON*<sup>56</sup> établit une liste des qualités personnelles que doit posséder un entrepreneur pour qu'il puisse réussir, à savoir:

- *la connaissance de soi,*
- *l'imagination,*
- *le réalisme et le sens pratique,*
- *la capacité de recherche,*
- *la capacité d'analyse,*
- *l'aptitude à prévoir,*
- *l'aptitude à estimer,*
- *l'aptitude à communiquer.*

Néanmoins, il reconnaît qu'il est difficile de trouver l'ensemble de ces qualités réunies chez une seule et même personne. Il souligne aussi que certaines qualités sont innées, alors que d'autres sont passibles d'apprentissage et d'amélioration et sont acquises tout au long de sa vie.

*GASSE*<sup>57</sup> résume les diverses qualités de l'entrepreneur à six principales caractéristiques: l'entrepreneur-type

- *a un besoin de réalisation personnelle,*
- *il fait preuve de créativité et d'initiative,*
- *il a confiance en lui,*

<sup>56</sup> *M.CASSON*, "L'entrepreneur"

<sup>57</sup> *WITTERWULGHE*, "La P.M.E. une entreprise humaine", P48

- *il veut être autonome et indépendant,*
- *il aime les risques modérés,*
- *il est plein d'énergie et de motivation.*

Quant à *BROOM* et *LONGENECKER*, ils citent les principales caractéristiques requises pour un chef d'entreprise afin de distinguer le type entrepreneurial du type managerial. Selon ces deux auteurs, hormis l'intelligence, le jugement, l'honnêteté, l'agressivité, la maturité, le leadership et la capacité à communiquer, caractéristiques indispensables et au manager et à l'entrepreneur; ce dernier doit en plus être:

- *d'un insatiable besoin d'accomplissement,*
- *d'un empressement à découvrir les nouveaux défis,*
- *d'une capacité à accepter l'inhabituel,*
- *d'un enthousiasme obstiné,*
- *d'un sens des responsabilités.*

Selon *JULIEN* et *MARCHESNAY*<sup>58</sup>, les traits les plus significatifs pour le dirigeant peuvent requérir:

- *un style interpersonnel: confiance, ouverture, auto réalisme;*
- *une sensibilité sociale: connaissance d'autrui, jugement social;*
- *une tendance ascendante: dominance sociale*

De toutes ces caractéristiques, s'il nous fallait relever les plus significatives, nous retiendrons<sup>59</sup>:

- *l'optimisme,*
- *la confiance en soi,*
- *la stabilité émotionnelle,*
- *la persévérance, la détermination,*
- *la capacité de travail, l'énergie, le dynamisme,*
- *l'endurance et la patience,*
- *la rapidité,*
- *le goût du risque,*
- *la créativité,*
- *l'initiative*
- *l'adaptabilité,*

---

<sup>58</sup> P. A. JULIEN & M. MARCHESNAY, "La petite entreprise, principes d'économie et de gestion", P163

<sup>59</sup> H MAHE de BOISLANDELLE, "Gestion des ressources humaines dans les PME", P60

- *le charisme,*
- *la prévoyance,*
- *l'état des connaissances et le niveau d'expérience,*
- *l'intelligence,*
- *la capacité d'écoute des autres,*
- *la sociabilité,*
- *le sens pratique,*

En résumé, posséder les qualités personnelles suivantes permet d'identifier les dirigeants; à savoir:

- *une vision stratégique;*
- *les relations humaines et la capacité à motiver autrui;*
- *l'intégrité et la sincérité;*
- *l'ambition;*
- la persévérance.

### **III- *Traits de personnalité dominants:***

Les valeurs et les comportements ont une incidence sur les actions managériales. Et même si depuis quelques années, la personnalité perd de son importance au profit du comportement sur lequel on s'est rabattu pour étudier comment réagit le leader quotidiennement et connaître ses rapports avec ses subordonnés; il n'empêche qu'en dehors de l'environnement et de la nature de l'activité, la personnalité propre du dirigeant influencera énormément son style de management.

Nous avons retenu dans ce titre, les personnalités reconnues les plus importantes caractérisant des personnes qui présentent des prédispositions particulières pour jouer un rôle en matière de leadership.

B.HENRIET<sup>60</sup> a répertorié les principales caractéristiques de la personnalité qui prédisposent au rôle de leader et qui ont un rapport à:

- la réalité: ce qui a trait à la vision, à l'investigation et à l'anticipation;
- soi-même: ce qui concerne l'autonomie et la détermination
- aux autres: rassemblant les aptitudes de contact, de communication et d'équité.

---

<sup>60</sup> B.HENRIET, "Leadership et Management", P75

## Eventail des personnalités et prédispositions au rôle de leader

<i>Traits de personnalité</i>	<b>Rapport au réel</b>	<b>Rapport à lui-même</b>	<b>Rapport aux autres</b>	Prédisposition
Narcissique (Constructif)	++	++	++	Forte
Paranoïaque	+	++	-	Moyenne
Obsessionnel	+	+	-	Moyenne
Hystérique	+-	-	+	Faible
Abandonnique	-	--	-	Nulle
Solitaire	-	-	--	Nulle

*Source: B HENRIET P75*

### ***a- Le narcissique:***

Nous avons tous des traits narcissiques plus ou moins développés. Et si notre manager se trouve être un narcissique, il n'aurait alors pas forcément une mauvaise image de lui-même. Il peut même aller jusqu'à se croire unique, supérieur et remarquable et déprécier ses collaborateurs s'ils n'ont pas la même perception des faits que lui.

Il peut avoir des projets ambitieux et leur réussite dépendra de ses talents.

La conscience de sa supériorité validée par l'expérience et la réussite lui assure l'autonomie et une grande détermination pour l'atteinte des buts tracés.

Il ressent le besoin de séduire et de captiver son entourage.

### ***b- Le paranoïaque:***

La personnalité paranoïaque est caractérisée par l'orgueil, la méfiance et la fausseté du jugement. Ce personnage est plus redouté que souhaité. Quand bien même on le décrit comme une personne dynamique et déterminée, on décèle chez lui certains traits d'intolérance et d'agressivité. Il déforme les faits et les interprète à sa manière sans aucune remise en question. Les autres représentent une menace et ce sont des rivaux auxquels il ne faut pas faire confiance.

Cette méfiance injustifiée à l'égard d'autrui empêchera tout travail en groupe et toute délégation.

#### **c- La personnalité obsessionnelle:**

L'ordre, la parcimonie et l'obstination caractérisent ce trait de personnalité.

S'il est d'une nature obsessionnelle, notre manager concevra le monde comme un endroit ordonné où tout peut être codifié et maîtrisé afin d'être examiné et réglé dans le moindre détail en temps opportun.

Son goût pour la précision et l'exactitude peut s'avérer d'un atout dans l'analyse si ce n'est que l'importance accordée aux détails peut l'empêcher parfois d'avoir une vue de synthèse.

Ordonné, pointilleux et obstiné comme il est, son perfectionnisme l'empêche souvent de discerner l'essentiel de l'accessoire. Redoutant l'imprévu et l'irrationnel, il ne pense pas à innover.

D'un caractère intransigeant, autoritaire et moralisateur, les autres doivent se conformer à sa façon de voir.

*PORTER* dit que chez cette personne, il n'y a ni sympathie ni empathie, seulement une évaluation de l'autre selon ses propres critères. Dans tout rapport humain, une hiérarchie doit s'imposer où toute coordination s'effectue grâce à une autorité provenant d'en haut et une obéissance venant d'en bas.

#### **d- La personnalité hystérique:**

Dynamique avec des impulsions qui lui font prendre des initiatives, sens du contact mais jugement à l'égard de la réalité, autonomie personnelle et détermination dans l'action plutôt limitées; on décèle chez ce type de personnalité des faiblesses quant à l'investigation et l'analyse des faits qui puissent représenter un handicap dans une fonction de responsabilité où le manque de vigueur, le faible intérêt pour le détail et la tendance à rester dans le flou ne sont pas de mise.

On y décèle aussi une forte motivation pour réussir et une grande capacité à réagir à l'imprévu.

Très dépendante des autres, la personnalité hystérique a besoin d'être rassurée, protégée; elle ne s'accorde de la valeur que si les autres la lui accordent. Elle est mue par le souci d'attirer l'attention à tout prix: obtenir une réaction de l'autre.

Elle a beaucoup de difficulté à se décider et n'a pas réussi à prendre son indépendance étant toujours dépendante du regard des autres.



**e- La personnalité solitaire:**

Ces personnalités ne font preuve ni d'initiative, ni d'engagement. Leur détachement et indifférence envers autrui, les pousse à ne leur témoigner aucune gratitude.

Ne tenant pas compte des besoins et attentes des autres; en plus de leur manque d'endurance et de solidité vis-à-vis des changements du milieu et de ses tensions, fait que ce type de personnalité est loin de présenter des prédispositions au leadership.

**f- Autres personnalités -Les types A & B -:**

Durant les années cinquante, apparaît l'intérêt de l'étude des types de traits de personnalité des individus selon les sentiments et la sensibilité.

*FRIEDMAN & ROSENMAN* (1974), ont fait la distinction entre deux types de personnalité: le type (A) et le type (B).

Ils définissent le comportement de type A comme une action émotionnelle complexe qui peut être observée en chaque personne qui est "agressivement" impliquée dans un combat chronique, incessant pour atteindre un maximum en un minimum de temps. Et ceci même s'il fallait aller à l'encontre de forces opposantes qu'elles émanent des hommes ou des choses.

Trois composants reflètent le type A: Rapidité–Impatience–Implication dans le travail.

Le type (A), plus connu sous l'appellation «sentiments composés»; est caractérisé par un comportement hostile et agressif qui en fait une personne extrêmement compétitive qui ne peut rien entreprendre ou faire pour s'amuser; seul le travail compte. Une personne qui a un intensif sens de l'urgence du temps et court toujours contre la montre même s'il n'y a rien à faire. Elle veille à réaliser beaucoup de choses à la fois en un laps de temps très réduit. De par son comportement polyphasique, elle entreprend et poursuit plusieurs buts à la fois. Elle est fonceuse sans plan préalable, elle se lance dans le travail sans une planification préalable pour l'accomplir. Comme elle se plait à défier l'environnement et ses changements et tout ce qui se présente à elle comme turbulences ou conflits. Ce type de personnalité est sujet aux pressions, stress et maladies coronaires à un degré plus élevé que les autres individus.

Tous ceux qui exhibent un type de comportement opposé, à savoir, relaxés, avec une attitude détendue, patients, satisfaits; sont désignés comme type B.

Les personnes de type A tendent à se fixer dans des environnements de travail très exigeants. Et plus le dirigeant tend vers le comportement de type A, plus la rentabilité de l'entreprise augmente.

#### ***IV-Les tempéraments:***

Souvent, quand une personne commence un métier, c'est par hasard: d'après les études faites, une annonce de journal, des relations...

Il arrive que des personnes intelligentes, douées, travailleuses, passent leur vie en tant que subalternes car elles ignorent leurs aptitudes étant timides ou révoltées.

Il arrive aussi que d'autres ne parviennent jamais à s'adapter à leur travail et à s'y épanouir. Ce qui explique que beaucoup de gens se retrouvent malheureux dans leur travail.

Alors ne faut-il pas comme le dit *P.DACO*<sup>61</sup>, essayer de placer chacun selon ses aptitudes et ses mérites? Obtenant ainsi un meilleur rendement de la personne. Car il existe des rapports étroits entre le tempérament et l'activité.

Et le choix d'une profession devrait dépendre en grande partie, du tempérament et du caractère.

Le caractère<sup>62</sup> est la façon dont nous répondons aux circonstances. Le caractère désigne notre comportement dans les relations sociales, nos dispositions sentimentales, nos humeurs prédominantes.

Or ce caractère humain est bâti sur le tempérament<sup>63</sup>, qui forme la base de nos actions physiques et mentales et qui prédispose aux différentes actions que nous entreprenons.

La mentalité entrepreneuriale se reflète ainsi dans le comportement personnel de chaque individu.

Estimant que l'étude des tempéraments est primordiale et nous inspirant de *Robert. PAPIN*<sup>64</sup>, nous avons reproduit les quatre types de tempéraments couramment utilisés par les psychologues à savoir les tempéraments:

« bilieux » - « sanguin » - « nerveux » et « lymphatique », auxquels correspondent différents profils sur les différents plans.

---

<sup>61</sup> *P DACO*, "Les prodigieuses victoires de la psychologie moderne", P351

<sup>62</sup> *P DACO*, Op.Cit. P442

<sup>63</sup> *P DACO*, Op.Cit. P337

<sup>64</sup> *R. PAPIN*, Op. Cit. pp 275-277

LE REALISATEUR (le bilieux)		
Profil	Conséquences	Quelques enseignements à tirer
<b>Plan physique</b> Résistance à la fatigue. Aptitude à récupérer facilement.	Son désir de lutter, ses efforts physiques exigés d'une création d'entreprise.	ambition et ses autres qualités le prédisposent à créer dans des secteurs difficiles et à forte croissance potentielle.
<b>Plan affectif</b> Besoin de se dépasser. Désir d'arriver et de dominer. Confiance en lui-même. Franchise, droiture. Sentimentalité faible.	Souvent trop exigeant avec les autres. Parfois brutal et manquant de tact.	Il devrait pourtant faire appel à un conseiller extérieur capable de l'aider à prendre conscience des conséquences éventuelles de son caractère exigeant.
<b>Plan mental</b> Esprit réaliste, positif, rationnel. Sens de l'observation, sait dégager l'essentiel de l'accessoire. Bon jugement.	Il est capable de lutter et de redresser des situations difficiles.	Particulièrement apte à redresser des entreprises en difficultés. S'il est sous vos ordres, donnez-lui des responsabilités et reconnaisssez ses mérites, mais ne le laisser pas prendre trop d'importance.

Source: R. PAPIN , "L'art de diriger. T1 Management – Stratégie", P 275

Profil	LE MOBILE (le sanguin)	Quelques enseignements à tirer
<b>Plan physique</b>		
Besoin d'une activité intense et variée.	Il risque de s'épuiser et d'épuiser les autres.	Il doit rester conscient du fait que son caractère émotif,
Entraîne les autres par son exemple, son dynamisme, sa combativité.	Quelque peu dispersé, il a en outre tendance à passer à autre chose chaque fois qu'il se heurte à des obstacles sérieux.	peut l'amener à commettre des erreurs dans l'évaluation de ses collaborateurs.
	Il préfère souvent l'action à une réflexion sur l'avenir.	Il aura en effet tendance à déléguer sans contrôler puis rejeter les intéressés en pensant qu'il a été trompé par eux sur leurs compétences.
	Il est sujet à des incidents cardiaques.	
<b>Plan affectif</b>		
Emotif, affectif et contrasté.	Il risque de fatiguer psychiquement.	Il est souvent doué pour des activités commerciales.
*Il passe par des phases d'enthousiasme et de pessimisme, de fragilité et de force psychique.	Il peut commettre des erreurs dans les phrases dépressives.	Devra se garder de sa pension à se noyer dans les travaux quotidiens.
*Il a besoin d'échanges, de contacts.	Sa naïveté incite parfois les autres à le tromper.	Pourra profiter des enseignements de ce livre, s'il fait l'effort de les appliquer.
*Il sait se mettre à la place des autres.		
<b>Plan mental</b>		
Intelligence vive, concrète mais assez superficielle.	Il a tendance à diriger au flair, au coup par coup et sa stratégie risque donc d'être une stratégie en dents de scie.	S'il est sous vos ordres soyez exigeant avec lui car il se laisse parfois aller à la facilité.
Parfois brouillon.		Ne brisez cependant pas son enthousiasme et diversifiez ses activités.
Il veut vivre le moment présent et se faire aimer, admirer.		

Source: R. PAPIN , "L'art de diriger. T1 Management – Stratégie", P 275

Profil	LE PENSEUR (le nerveux) Conséquences	Quelques enseignements à tirer
<b>Plan physique</b> Force physique limitée mais compensée par une grande vitalité psychique. Alternance de phases d'excitation et de dépression.	Il éprouve des difficultés à soutenir une activité physique dans des domaines d'activités intense et prolongée.	Il devrait de préférence créer une localisation apaisante, éviter de s'entourer de nerveux, se détendre régulièrement et plus souvent que les autres tempéraments.
<b>Plan affectif</b> Sensibilité sentimentale développées mais contrôlées par un esprit rationnel. Impressionnable, anxieux mais intérieurisé. De tempérament prudent et réservé.	Sa nervosité et la nécessité de se contrôler constituent des faiblesses dans les domaines où il n'est pas à l'aise (domaines autres que ceux exigeant une activité cérébrale, intellectuelle importante).	S'il choisit soigneusement son domaine d'activité il peut exceller. Lui aussi tirera profit des enseignements de ce livre et cela lui coûtera moins d'efforts qu'au « mobile ».
<b>Plan mental</b> Capacité d'analyse et aptitude à se concentrer (notamment sur des activités intellectuelles, conceptuelles). Créatif, imaginatif mais généralement peu réalisateur. Subtilité du jugement. Comportement souvent imprévisible.	Il est souvent à l'aise dans des situations psychologiquement et intellectuellement compliquées.	S'il est placé sous vos ordres, sachez qu'il travaille par à coups. Donnez-lui l'occasion de briller, faites appel à lui pour innover, ne prenez pas trop au sérieux ses sautes d'humeur mais ne le vexez pas.

Source: R. PAPIN , "L'art de diriger. T1 Management – Stratégie", P 276

Profil	LE SEDENTAIRE conséquences	(le lymphatique) Quelques enseignements à tirer
<b>Plan physique</b> Force physique limitée par son indolence et son tempérament lymphatique. Faible capacité de récupération.	Il résiste difficilement aux efforts physiques importants d'activité au rythme régulier et mais il possède des forces de peu tourmenté. Il devrait rééquilibre qui le protègent compenser le risque de des pressions extérieures tant physiques que psychologiques.	Il devrait choisir des secteurs d'activité au rythme régulier et nonchalante et plaçant parfois dans des situations nouvelles.
<b>Plan affectif</b> Emotif, impressionnable. Gentillesse et douceur. Tendance à se reposer sur les autres. Mais également souvent tenace et volontaire.	Il tend à esquiver les problèmes. N'aime guère commander « réalisateur » ou tout au moins, mais il se fait souvent estimer par sa gentillesse et son aptitude à déléguer.	Il gagnerait souvent à s'associer avec un réalisateur qui a tendance à commander tout au moins, mais il se fait souvent estimer à choisir avec beaucoup de soin et de précision par ses collaborateurs.
Eprouve des difficultés à soutenir des efforts psychiques importants. Possède du bon sens et un bon esprit d'observation. Discipliné, méthodique, réfléchi, mais routinier.	Sa résistance aux efforts psychiques et intellectuels est limitée.	S'il est sous vos ordres, donnez-lui des directives précises et des horaires réguliers. Obligez-le à vérifier son travail et laissez-lui le temps d'assimiler.

Source: R. PAPIN , "L'art de diriger. T1 Management – Stratégie", P 276

Le tempérament étant un attribut permanent de l'individu, l'action du dirigeant au travail en est influencée; modifiant ainsi la perception des situations, la nature des relations interpersonnelles, la manière de résister aux pressions, etc.

## **CONCLUSION:**

De toutes les études qui furent consacrées à l'examen des caractéristiques du manager, aucune n'a permis de dresser le profil psychologique des managers qui réussissent de ceux qui échouent.

Tous les chercheurs s'accordent à dire qu'il n'existe pas un modèle type de l'entrepreneur universel.

En plus de la confiance en soi, de l'autonomie du jugement et de l'indépendance de l'esprit; qualités requises dans ses relations de communication, le leader doit faire preuve de rigueur et d'équité. Ce sont des attentes à son égard, car un véritable leader se consacre à plein temps à son personnel. Il doit être aussi; autonome, réactif, capable d'initiatives. Son rôle d'entraîneur, son charisme, sa capacité à mobiliser les hommes et leur énergie sont essentiels.

Il n'est pas indispensable de posséder une personnalité extravertie, ni un flair spécial, ni un style flamboyant pour bien guider. Il suffit d'y accorder une attention constante et d'agir avec vigilance.

Cette esquisse des traits de la personnalité ou du profil type du manager aide à renseigner et à éclairer sur les prédispositions ou les incompatibilités qui seront des atouts ou des désavantages aux projets de formation. Car nos comportements à venir ne sont pas que l'expression, la traduction en actes de nos traits de personnalité. Ils découlent de tactiques liées à des situations et à des jeux de pouvoir, émanant d'apprentissages sociaux autant que d'apprentissages techniques. Les traits de personnalité ne permettent qu'une analyse approximative des caractéristiques de travail.

En effet, même si beaucoup d'aspects du tempérament sont innés, un individu n'est pas forcément prédéterminé dès sa naissance. Son tempérament peut très bien évoluer au fil des années, sous l'influence de la volonté, du vécu quotidien, de l'environnement...

Et entreprendre n'est pas un phénomène inné, naturel, mais une technique. La capacité d'entreprendre n'est pas seulement un trait de personnalité, mais c'est aussi une pratique et une discipline dont les règles peuvent s'apprendre afin d'être appliquées.

Ce qui nous mène après cette approche par les traits, à passer à un autre aspect portant sur la formation des managers.

Rapport

atutit.Com

# CHAPITRE IV

# FORMATION

## **FORMATION**

*« Le génie c'est Dieu qui le donne, mais le talent nous regarde »*

*G. FLAUBERT*

La préparation de l'avenir de l'entreprise devrait se faire en exprimant les besoins à venir en valeurs humaines. Pour assurer la pérennité de l'entreprise, il faut veiller à la préparation des cadres de remplacement et ceci par la formation d'hommes qui permettront à leur tour, le moment venu, d'assurer le développement et surtout la survie de l'organisation.

Investir en hommes est plus difficile que d'investir en matériel, mais d'un autre côté, c'est aussi plus fructueux. Il ne saurait y avoir de prévisions de structures nouvelles, de diversifications, de développement sans des hommes prêts à assurer la mission.

Les futurs organigrammes des entreprises doivent comprendre des cases vides qu'il faut pouvoir remplir au moment opportun. Dans le cas contraire, l'entreprise freinera, ses progrès et courra le risque de la stagnation qui pourra lui engendrer de fatales situations.

Si on donnait aux individus l'occasion d'acquérir suffisamment d'expérience pratique à partir de différentes tâches très simples, pourraient-ils occuper des postes de direction et assumer la tâche qui est loin d'être facile, de manager?

L'expérience a montré que les gestionnaires doivent posséder des aptitudes et des connaissances particulières, qu'ils développent par une conjugaison d'expérience pratique et de formation.

La question qu'on se pose est, peut-on par de simples formations, générer chez le cadre dirigeant des PME les compétences nécessaires au succès de ce genre d'entreprises? C'est aussi de savoir quels sont les besoins de formation du cadre dirigeant, quel genre de formation lui est-il nécessaire et utile et dans quelle situation ce même cadre a-t-il besoin de formation.

Expliquer la nature de la formation des cadres, décrire les techniques fondamentales de leur perfectionnement ainsi que certains types de programmes de formation normalisés, constitue l'objet de ce titre.

## I-FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DES CADRES:

Le métier de dirigeant exige une préparation adéquate en raison des tâches particulières qui lui sont assignées de par son rôle de principal acteur. On apprend à gérer et on apprend à être chef.

Ce qui explique que le perfectionnement et la formation des cadres sont considérés comme essentiels pour tout type d'entreprise.

“Le perfectionnement des cadres” indique les progrès que réalise un gestionnaire dans l’apprentissage de son métier; quant à “la formation des cadres”, elle désigne les programmes conçus pour faciliter ce processus d’apprentissage<sup>65</sup>.

La première étape et certainement la plus importante de la formation des cadres, consiste à s’assurer qu’ils saisissent bien ce qu’est le métier de dirigeant en matière de planification, d’organisation, de direction, de contrôle et de dotation en personnel. Car pour diriger, il faut posséder une compréhension totale des fonctions d’un dirigeant.

Ce type de formation a pour objet d’enseigner les concepts, la théorie, les techniques et de fournir aux dirigeants l’occasion d’appliquer ces instruments de la gestion.

Même doté d’une solide formation en gestion; un manager a toujours quelque chose à apprendre, que ce soit en relations de travail, en questions financières, dans le domaine de la négociation avec les partenaires extérieurs ou autres. D’ailleurs, même la science et les aspects techniques de la gestion évoluent rapidement et le manager a besoin de se perfectionner dans le domaine. C’est pourquoi, l’un des objectifs de la formation des cadres supérieurs consiste à réviser la théorie et les principes du métier et à tenir les cadres informés des nouveaux développements.

La formation peut modifier quelques habiletés conceptuelles et techniques du manager<sup>66</sup>. Il est utile de rappeler que la formation, c’est l’état des pratiques, des concepts, des méthodologies enseignées dans différents domaines.

Elle est aussi définie comme “*l’ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d’assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l’organisation*”<sup>67</sup>.

La formation est une préparation intellectuelle et morale devant permettre à l’homme de remplir son rôle économique et social dans la communauté de travail dans laquelle il se

<sup>65</sup> KOONTZ & O’DONNELL: “Management principes et méthodes de gestion” p392

<sup>66</sup> JULIEN & MARCHESNAY “la petite entreprise, principes d’économie et de gestion” p165

<sup>67</sup> BRAHIMI ASDINE, “La formation des dirigeants d’entreprise pour le management stratégique”, le quotidien EL WATAN N°1747 du 18/08/96

trouve engagé<sup>68</sup>. Elle comprend deux grandes époques dans la vie d'un être. La première est pré-professionnelle, elle comporte des programmes d'enseignement à différents niveaux du cycle de vie estudiantine. Ces programmes devraient être les plus proches de l'actualité des besoins et en concorde avec l'évolution de la civilisation pour que l'individu puisse s'y adapter et y participer.

La deuxième époque est liée au perfectionnement des individus entrés dans la vie active. Le savoir théorique acquis à l'école devrait être complété et enrichi de connaissances professionnelles, sociales et économiques permettant à l'individu de saisir et de comprendre les problèmes qui se posent à lui afin qu'il puisse jouer son rôle de générateur de progrès et de succès.

La formation des dirigeants d'une entreprise a pour finalité, “*l'application d'actions planifiées visant à maintenir à niveau et à améliorer les dirigeants de sorte qu'ils puissent atteindre plus efficacement les objectifs de l'entreprise*”<sup>69</sup>.

### 1-*Le perfectionnement des cadres:*

Une très forte culture générale précédant une spécialisation très poussée sera de plus en plus exigée des cadres supérieurs et, dans une moindre mesure, de la maîtrise. L'éducation permanente de ces cadres par le biais de recyclages, entre déjà peu à peu dans les mœurs. Le perfectionnement est une nécessité permanente devant permettre à l'individu de suivre et de guider le progrès sans limite des techniques modernes de développement que ce soit dans le domaine économique, scientifique ou même politique. Un dirigeant qui veut aller loin, doit investir entre 3 et 5% de ses revenus nets annuels dans un capital de première importance: sa propre formation.

Le perfectionnement est un processus progressif qui n'a aucune limite à atteindre et c'est un moyen par lequel le cadre peut améliorer ses aptitudes et son efficacité afin de mieux gérer et réaliser les objectifs de son organisation.

Les dirigeants qui veulent se perfectionner doivent analyser leurs expériences et réfléchir au type d'informations dont ils ont besoin afin de profiter des opportunités de formation qui se présentent. Ils doivent en outre avoir beaucoup de volonté et de courage afin d'arriver à bout de ce qu'ils veulent savoir.

---

<sup>68</sup> P. BARUZY: “le savoir diriger”, P83

<sup>69</sup> G.R TERRY & S.G. FRANKLIN cités par BRAHIMI ASDINE: dans “La formation des dirigeants d'entreprise pour le management stratégique”, EL WATAN N°1747 du 18/08/96

Le perfectionnement vise l'amélioration de la qualité de la gestion. Or existe-t-il des lignes directrices générales dans le domaine du développement des cadres?

Afin que le perfectionnement soit le plus pertinent possible, l'organisation doit évaluer soigneusement les individus; définir avec précision leurs points forts et leurs points faibles en fonction des besoins; et élaborer des programmes de perfectionnement précis de façon à les aider à corriger leurs déficiences, chacun selon ses besoins.

L'entreprise doit engager ses dirigeants à l'élargissement de leurs "connaissances générales": environnement, évolution économique, relations internationales, etc.

En ce qui concerne les programmes de perfectionnement des cadres, l'entreprise doit savoir exactement ce que le programme proposé aura comme résultat; qu'elle soit convaincue de sa valeur et doit avoir la patience et la volonté d'insister pour que chacun des dirigeants veille à son application. Ensuite, que le programme soit imposé par l'organisation et non par le consultant. Et que le cadre concerné par le perfectionnement doit aimer et s'y intéresser sinon sa qualité et son efficacité ne seront pas celles escomptées.

## *2-Méthodes et techniques de formation et de perfectionnement des cadres dirigeants:*

La formation équivaut à une production de qualifications effectuée par le système composé de l'ensemble des formations: initiales et continues de l'enseignement technique et général; interprofessionnelles prises en charge et contrôlées par les milieux professionnels et enfin celles qui sont internes aux entreprises.

Il existe aujourd'hui une grande variété de méthodes et techniques de formation. Or la PME n'en a recours qu'à un nombre restreint. Le perfectionnement à l'intérieur de l'entreprise en est une, tout comme la formation sur le tas.

Le cadre dirigeant qui se perfectionne s'offre le moyen d'acquérir les connaissances nécessaires et utiles à l'application d'une bonne gestion dans des situations réelles et pratiques.

Le perfectionnement peut se faire de différentes façons; soit dans une salle de classe ou de facultés, lors de cours dispensés à l'intérieur ou l'extérieur de l'organisation, au cours d'une conférence ou en stages pratiques, etc.

Quant aux techniques, nous pouvons en citer quelques-unes à savoir:<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> KOONTZ & O'DONNELL: "Management principes et méthodes de gestion" PP 394-400

*a- Plan de carrière:*

Cette technique consiste à esquisser le cheminement de promotion que devra parcourir le dirigeant. C'est en quelque sorte une planification de la carrière du dirigeant.

Cette méthode a certains avantages.

Le candidat est informé des exigences pour les postes supérieurs ainsi que les moyens d'y accéder, de cette façon les expériences sont diversifiées en raison des multiples choix offerts.

Un autre avantage caractérise cette technique, la planification de carrière est axée sur le court terme. Néanmoins, cette technique ne jouit pas d'une grande popularité dans les PME en raison du peu de possibilités de carrière et de promotion offertes dans ce genre d'entreprises<sup>71</sup>. En effet, les emplois y sont de moindre qualité que dans la grande entreprise car la structure et l'environnement ne s'y prêtent pas. Dans ce genre d'entreprises, c'est plutôt une possibilité de croissance ou de mobilité interne.

*b-Alternance et rotation des affectations:*

Cette technique est plus favorisée que la précédente étant basée plus sur la formation que sur le perfectionnement. Le cadre passe d'une tâche à une autre; d'un service à un autre.

Son objectif est d'élargir les connaissances du cadre dirigeant en matière de gestion de l'entreprise, de se familiariser avec les différentes fonctions de l'entreprise et d'acquérir une expérience de supervision dans différents postes au sein de l'entreprise.

Ainsi que de fournir au dirigeant une expérience dans des situations diverses.

Son programme vise à satisfaire les besoins spécifiques des individus de sorte à leur permettre d'acquérir une expérience diversifiée.

Ses inconvénients sont le manque de continuité et la confusion dans le processus d'apprentissage, en plus de la différence entre agir et le fait d'observer qui ne favorise pas l'expérience pratique.

*c-Postes d'adjoint:*

Ces postes souvent utilisés comme moyen de perfectionnement, permettent aux cadres de développer leurs connaissances et ce en étant en contact direct avec les divers aspects de la pratique de leur métier. Il sera confié à l'adjoint des tâches qui le doteront d'une expérience dans les domaines où il excelle le moins, et qui permettront de vérifier sa capacité et sa qualité de jugement ainsi que son aptitude au leadership.

---

<sup>71</sup> G.R. E.P.M.E., sous la direction de P.A. Julien, "Les PME, Bilan et Perspectives" P340

Le principal inconvénient de cette technique étant le risque que le supérieur peut s'avérer être un mauvais enseignant, ce qui conduira à la médiocrité du perfectionnement.

*d-Promotions temporaires:*

Il arrive que des individus pour diverses raisons (congé annuel du dirigeant, mission d'affaires, maladie ou autres), soient nommés de façon intérimaire.

Ces occasions présentent d'intéressantes perspectives de perfectionnement et l'expérience tirée est positive, vu que le nommé à ce poste en prenne la totale responsabilité avec ce qu'elle entraîne de décisions à prendre et qu'il pourrait appliquer ses connaissances, connaître ses limites et ses aptitudes au leadership. Ça lui permettra d'identifier le poste de dirigeant en lui donnant l'occasion de connaître les avantages et les inconvénients du poste. Il aura ainsi une idée précise du métier: une bonne façon de se familiariser avec un emploi.

L'inconvénient de cette technique peut se refléter dans la période de l'intérim. Si la durée est trop longue, le titulaire intérimaire est dans l'incertitude du sort qui lui est réservé après le retour du supérieur en dépit de tous les efforts qu'il aurait fournis à l'organisation.

*e-Le «coaching»:*

La formation des futurs dirigeants constitue une tâche essentielle pour l'organisation. Et le coaching se révèle être l'une des méthodes de formation les plus efficaces. Le coaching consiste à accompagner une personne qui est le coaché dans un cadre professionnel ou personnel pour développer son potentiel et son savoir-faire par une autre personne qui est le coach.

C'est un processus de formation continu dont doivent bénéficier les subalternes susceptibles de devenir dirigeants. C'est une forme de consultation directe. Son succès dépend aussi bien des qualités particulières du supérieur que de celles du subalterne. En effet, le supérieur doit posséder l'habileté et la patience d'enseigner et de déléguer la responsabilité. Quant au subalterne, il doit avoir confiance en son supérieur. Le coaching aide les subalternes à comprendre et à concevoir ce qu'est un poste de supérieur. Ce dernier peut enseigner au subalterne certaines aptitudes à la gestion, des relations de leadership...

A la longue et suivant les situations qu'il a rencontrées, le subalterne développera sa capacité de jugement et certaines aptitudes qui lui seront utiles pour sa carrière dans l'organisation.

Le coaching est un outil de changement qui se passe entre deux personnes: le coaché et le coach. Il est donc différent d'une formation classique même en petit groupe; ce qui signifie que le coach n'est pas un formateur.

Le coaching est un processus interactif, structuré qui requiert de la méthode.

Le coach est un mobilisateur de ressources qui mobilise et oriente les ressources de la personne coachée.

Le coaching, joue de nos jours dans les pays développés, d'une grande renommée. Un formateur ou un consultant délivre un accompagnement individuel aux cadres et les conseille sur des points stratégiques ou personnels. Ces formateurs coachent des cadres en panne d'inspiration ou qui sont au bout du rouleau après avoir épuisé tous leurs moyens. Le coach est un mobilisateur de ressources qui mobilise et oriente les ressources de la personne coachée.

Au fil des séances, les cadres parlent de leurs problèmes professionnels et privés, de projets qu'ils n'ont pas su défendre et mener à bien, de leurs perspectives de carrière et des obstacles contre lesquels ils butent.

Ce type de formation redonne une nouvelle impulsion à la carrière du cadre. Dans des moments de doute, il arrive que le cadre ne soit plus en phase avec les valeurs de son entreprise et qu'il perde ainsi confiance en lui et ne croit plus en ses capacités.

Grâce à ce genre de formation, il regagne et redécouvre confiance en lui, et retrouve la motivation et les compétences nécessaires pour redonner un nouveau souffle à sa carrière.

#### *f-Le parrainage:*

Le parrainage assuré par des pairs (des dirigeants plus expérimentés) sous forme de suggestions, de recommandations et d'explications.

Il faut signaler aussi que de nombreuses formations à la création d'entreprises sont organisées. Elles préparent le créateur à son futur métier de chef d'entreprise et lui font prendre conscience qu'au-delà des compétences techniques, d'autres compétences sont nécessaires.

Pour ce qui est de la formation en matière d'esprit d'entreprise, *NELSON* et *NGUIRU*<sup>72</sup> avancent, qu'il ressort des résultats des recherches menées actuellement que la corrélation entre le degré d'instruction de l'entrepreneur et le succès dans la gestion d'entreprise n'est guère perceptible. Ils en attribuent la cause aux programmes d'enseignement aux différents degrés qui seraient muets sur les concepts d'une bonne gestion. Ils proposent alors que la formation en matière d'esprit d'entreprise soit dispensée à plusieurs niveaux, à savoir:

- 1- Sensibilisation aux carrières indépendantes: informer les jeunes qui suivent l'enseignement primaire et secondaire sur les activités indépendantes en tant que perspective de carrière.
- 2- Orientation de carrière: les salariés qui veulent entreprendre une profession indépendante peuvent suivre des cours sur l'entreprise gérée par son propriétaire dans les centres de formation ou les chambres de commerce, etc.
- 3- Mise en route d'une entreprise: les ateliers de formation intensive de trois semaines consacrés aux procédures dont s'accompagne la création d'une entreprise sont dispensés aux personnes qui procèdent à la mise en train d'une affaire.
- 4- Conduite d'une petite entreprise: un enseignement à l'intention des propriétaires-exploitants de petites entreprises qui se préoccupent de perfectionner leurs méthodes de gestion notamment dans les domaines de la commercialisation et du financement.
- 5- Expansion de l'entreprise: pour que leur entreprise continue de prospérer, les propriétaires-exploitants doivent être capables de maîtriser toutes les procédures et les méthodes d'adaptation que nécessitent les différentes phases de développement de leur entreprise.

Il est recommandé de recourir à des conseillers offrant des services propres à chaque entreprise vu que la situation de chacune d'elles est unique.

---

<sup>72</sup> R. E. *NELSON* & R. G. *NGUIRU* « La formation à l'esprit d'entreprise » PP93-94/ Extrait de « Le développement des petites entreprises: politiques et programmes » PP87-113 / BIT.

### **3-Quelques types de programmes de formation:**

Hormis les organismes de formation initiale à la gestion de type universitaires dispensant des formations générales de base permettant l'acquisition d'un savoir en gestion; les institutions de formation sont nombreuses.

Parmi les moyens les plus utilisés dans la formation des cadres, nous pouvons citer les séminaires, les ateliers, les conférences, les cours formels, etc. Ils ont pour objectif de transmettre des connaissances aux cadres dans l'exercice de leurs fonctions.

#### **a- Les conférences:**

Ces programmes constituent l'un des moyens de formation le plus utilisé. Cette méthode d'apprentissage consiste à permettre à un conférencier d'exposer certaines informations utiles à tous les membres d'un groupe afin de les familiariser avec la politique et les objectifs de l'entreprise.

#### **b- Les formations des universités:**

Depuis un certain temps, nombre d'universités offrent des cours, organisent des séminaires, des conférences et des programmes de formation pour les gestionnaires.

Ces programmes permettent d'expliquer la théorie et les techniques de management, de les comparer avec l'expérience pratique et d'essayer de concilier la théorie avec l'application pratique grâce aux participants et leurs expériences.

#### **c- Les formations à la carte:**

Prodiguées par des organismes de formation et de conseil indépendants qui s'adressent à des dirigeants soucieux de se perfectionner et qui s'appuient sur l'expérience et les apports de praticiens de la gestion.

Les meilleurs programmes de formation doivent ainsi, dispenser efficacement les connaissances dont ont besoin les dirigeants dans les différents postes qu'ils occupent afin de les rendre capables de faire face aux exigences futures de leurs postes et de faciliter leur promotion à des postes supérieurs.

#### **4-Les bases de réussite de la formation:**

L'élaboration d'un programme efficace de formation des cadres doit veiller à respecter certains principes. Les plus importants étant:

- L'adoption de structures de formation légères, à l'écoute des dirigeants et animées par des professionnels ayant une large expérience du terrain afin de s'adapter à leurs besoins.
- L'apprentissage doit être volontaire: quand bien même l'enseignement peut être intéressant, cela ne suffira pas à pousser l'individu à apprendre s'il n'y consent pas lui-même.
- La théorie doit être indissociable de la pratique: la formation consiste à enseigner la théorie en proposant des techniques, elle ne peut donc remplacer la pratique qui permet aux gestionnaires de se développer. Appliquer la formation reçue à la pratique, c'est ce qui assure le succès des gestionnaires.
- Il faut demander aux intéressés ce qu'ils veulent. Quitte à proposer de nouveaux enseignements, des définitions plus précises de champs disciplinaires et une adaptation pédagogique mieux acceptée.
- Les professionnels de l'enseignement devraient s'intéresser de plus en plus à la qualité de l'enseignement dispensé dans le domaine de la gestion. Désormais, les professeurs doivent posséder une formation pédagogique et une expérience en administration.

#### **II-LES APPROCHES BEHAVIORISTES DE FORMATION DES CADRES:**

Ces approches accordent tout leur intérêt aux personnes et à leur fonctionnement en tant qu'individus au sein de groupes. Elles consistent en la compréhension des individus et de la façon de s'entendre avec les autres. Un dirigeant doit comprendre l'importance de réaliser des objectifs par l'entremise des subalternes. Et de concevoir et maintenir un environnement susceptible d'encourager le rendement des individus.

En raison de la diversité des aspects des relations interpersonnelles, les formateurs n'adoptent généralement, pas la même méthode de travail et n'enseignent pas forcément les mêmes matières; chacun entame la formation à sa façon. C'est ce qui explique l'existence de diverses approches de formation. Nous pouvons en citer:<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> H.KOONTZ, C.O'DONNELL: "Management principes et méthodes de gestion", pp401-404

## 1- les groupes de formation:

Cette approche de formation des cadres fût élaborée par *Kurt LEWIN* et développée ensuite par le National Training Laboratories. Comme méthode de formation, elle a été défendue et critiquée à la fois. Elle consiste en le regroupement de personnes durant des périodes de longueur différentes, allant de quinze heures par jour et ceci pendant plusieurs jours, jusqu'à deux heures par semaine, par mois, voire même des fois, par an. Cette méthode est en quelque sorte une psychothérapie de groupe.

L'entretien de ces groupes de formation ne traite pas forcément uniquement de gestion. Les matières sont de nature hétéroclite. Il arrive que ces matières s'écartent des règles générales de la gestion, c'est ce qui explique l'improvisation courante de ces sessions de formation.

L'objectif de ces groupes est d'un côté d'analyser les pensées, les sentiments et les agissements des membres, de les commenter et d'essayer par-là de comparer l'image qu'ont les individus d'eux même à celle que le groupe perçoit et ce afin de faciliter le changement et de pouvoir se corriger. De l'autre côté, mettre les gens en confiance de sorte qu'ils révèlent leurs sentiments refoulés, ainsi que les préoccupations qui les rongent afin de pouvoir leur trouver une solution générale ou commune.

Cette approche peut s'avérer très utile et intéressante notamment lorsque les membres du groupe sont des gestionnaires de différents milieux, c'est à dire appartenant à des entreprises différentes.

Néanmoins, quand les participants sont des cadres qui appartiennent à la même organisation, quelques problèmes peuvent surgir. En effet, la franchise qui peut se traduire par des critiques, des dénonciations, voire même des confrontations, suscitera et créera un sentiment de ressentiment et engendrera de ce fait un climat assez lourd dans le milieu de travail.

## 2-Le développement organisationnel:

Le développement organisationnel reflète les efforts déployés par les experts en comportement afin d'engendrer d'importants changements chez les cadres au sein de leurs organisations. En accordant une attention particulière aux valeurs humanistes, son objectif est de modifier le comportement, les attitudes, les motivations et les valeurs des participants en faveur d'un comportement démocratique au lieu d'un comportement

autocratique. Une fois cet objectif atteint, la seconde phase consiste à user des nouvelles valeurs acquises pour redresser ou restructurer l'organisation.

Le défaut de cette méthode est qu'elle est plus portée sur les détails que sur un programme global de changement organisationnel.

### 3- La modification du comportement organisationnel:

Proposée par *F.LUTHANS*, cette approche incite à renforcer chez les individus un comportement désiré en usant des facteurs de motivation tels que les salaires, les postes de responsabilité, etc.

Ainsi, le comportement des membres de l'organisation sera guidé vers les résultats escomptés d'efficacité et de productivité.

## **III-QUELLE FORMATION CHOISIR:**

Les crises, difficultés et incertitudes que vivent nombre de PME ces dernières années; ont suscité des besoins de recyclage et de mise à jour dans différents domaines par les dirigeants.

*MINTZBERG*<sup>74</sup> recommande une formation “à l'expérience”. IL dit qu'il y a peu de chance que l'intuition se manifeste chez un être jeune. Il n'est pas possible d'être intuitif à propos de choses dont on n'a qu'une connaissance superficielle.

Un manager devrait posséder une expérience pratique. Un vieux proverbe dit que c'est dans l'arène que le gladiateur doit prendre conseil. C'est à l'expérience de valider la théorie. L'université permet aux étudiants d'acquérir les connaissances et la compréhension de la nature de la gestion ainsi que ses principes de base. Ils auront plus tard l'occasion d'apprendre et de se perfectionner sur le tas. L'enseignement de la théorie de la gestion est conceptuel et abstrait. Ceux qui n'ont aucune expérience ne peuvent l'apprécier. Par contre, les managers expérimentés ont une base de connaissances pour y raccrocher les concepts qui leur sont transmis par l'enseignement.

Selon *MINTZBERG*, “ *un enseignement idéal de la gestion contiendrait moins d'analyse et de prescription et plus de substance informelle et de perspicacité dans le contexte de la façon dont le monde des organisations fonctionne réellement et non celle dont il serait supposé fonctionner*”,<sup>75</sup>

<sup>74</sup> H.MINTZBERG, “Le management”, PP131-132

<sup>75</sup> H.MINTZBERG , Op. Cit. P133

Il propose un programme de formation en gestion comportant une formation à l'expérience et un programme consacré à la technique. Il estime que les managers doivent être mis au courant de certaines techniques qui se sont révélées comme très utiles dans le domaine de la gestion afin de mieux comprendre les spécialistes avec lesquels ils seraient appelés à travailler.

Ainsi, en gestion, la formation théorique ne peut pas remplacer la pratique. Si la formation consiste à enseigner la théorie et à proposer des techniques, c'est dans la pratique de son métier que le gestionnaire se développe.

## **CONCLUSION:**

Etre chef d'entreprise ne s'improvise pas et demande de comprendre, si ce n'est de maîtriser, les différents domaines de la gestion d'une structure. C'est-à-dire, les évaluer, les contrôler et les orienter à temps. En effet, le commercial, le financier, le juridique, les obligations légales, l'animation de l'équipe, etc.; sont les préoccupations quotidiennes qu'un créateur doit pouvoir connaître avant de se lancer. Il faut qu'il soit conscient de ses faiblesses et de ses atouts dans chacune de ces facettes de la même aventure. Personne ne naît chef d'entreprise. Pour atteindre un but aussi honorable, il faudrait fournir des efforts, faire preuve de patience, s'interroger continuellement. C'est un parcours difficile.

Et le souci de l'entreprise serait de s'assurer que les postes organisationnels sont comblés et continueront de l'être par des gens compétents et qui ont la volonté de diriger. Pour cela, l'entreprise a besoin de dirigeants formés qui peuvent commander et guider les hommes et qui prennent l'initiative des opérations.

Aussi doit-elle soutenir la formation suivie d'un perfectionnement permanent durant toute la vie professionnelle de ceux qui y travaillent.

Ce n'est qu'avec des hommes capables de penser et d'agir avec justesse que les organisations pourront permettre le progrès que l'on attend d'elles.

Il est admis que la formation a pour fonction l'investissement dans le capital humain. La formation à la gestion et à l'esprit d'entreprise, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, a désormais une grande influence sur le progrès économique des pays en

développement. Il faut pour cela que les gouvernements concentrent leur politique sur ce qui peut être fait en matière de formation afin de perfectionner le manager de demain. Il est nécessaire de prodiguer des programmes de formation structurés à l'intention des chefs d'entreprises. Pour cela, il faut peut être revoir les programmes d'étude et les adapter aux concepts de gestion et d'esprit d'entreprise.

Les établissements d'enseignement supérieur doivent prévoir des programmes pédagogiques destinés aux futurs managers et consacrés à la faculté d'entreprendre et à la gestion-direction d'entreprise.

Pour des cadres régulièrement confrontés au stress, à des moments d'angoisse ou à des crises de panique, il faut préconiser une formation, comme c'est le cas en Europe, proposée par des psychiatres, et qui emploie des méthodes et techniques pouvant agir sur les émotions, les comportements et le raisonnement des cadres; et les moyens d'agir sur eux et de les affronter.

Etant donné toutes ces réflexions sur la formation, cette dernière ne constitue donc plus pour autant la clé de compréhension de la réussite ou de l'échec des PME où la motivation individuelle joue un rôle au moins aussi important. Car quel que soit le type de formation ou le programme suivi, l'objectif ne sera pas atteint si le manager ne consent pas à se dépasser. Pour acquérir ou développer sa compétence, il faut s'appuyer sur un ensemble de motivations.

CHAPITRE V

MOTIVATION

## **-LA MOTIVATION –**

*« Celui qui possède un pourquoi qui le fait vivre, peut supporter tous les comment »*  
*Nietzsche*

Avant de se lancer dans la bataille face à des adversaires décidés, le manager doit connaître les objectifs pour lesquels il est prêt à se battre. Il doit faire le point sur ses motivations.

Aucune entreprise, quelle que soit sa taille, ne peut prétendre employer un être dans sa totalité: les gens ont toujours des désirs et des besoins que l'entreprise ne peut combler dans leur totalité. Cependant, pour qu'une entreprise soit efficace et florissante, il est impératif qu'au moins un nombre suffisant des besoins individuels soient satisfaits. En effet, moins la personne est motivée, surtout quand il s'agit du propre cadre dirigeant de l'entreprise, plus il est difficile à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Il ne faut jamais perdre de vue qu'un haut niveau de satisfaction chez l'individu, notamment le cadre dirigeant, permettra d'atteindre un haut niveau de productivité de l'entreprise, notamment la PME et ce, grâce à une motivation.

Le rendement de l'individu qui aspire à la réalisation d'un objectif fixé est subordonné à un environnement et à des conditions susceptibles de faciliter ce rendement. Tout individu et en particulier un dirigeant, ne peut s'acquitter correctement de sa tâche s'il n'est pas motivé lui-même et s'il ne sait pas ce qui motive les individus qui travaillent avec lui.

La motivation et l'implication des individus dans leur tâche est très importante.

Connaître ce qu'est la motivation, quels sont les facteurs de motivation, quelques théories de la motivation et quelles sont les motivations des dirigeants est principalement le sujet de ce titre.

Les motifs humains sont basés sur des besoins. Certains d'entre eux sont primaires: comme le besoin d'eau, d'air, de nourriture, de sommeil. D'autres peuvent être considérés par certains comme secondaires, tels l'estime de soi, le statut social, l'appartenance, l'accomplissement...

Il est entendu que le concept de besoins est difficile à saisir: les besoins varient en fonction du temps, du genre d'individus; comme ils varient en intensité. Les besoins engendrent des comportements, tout autant qu'ils peuvent être les résultats de comportements.

Quant aux motifs individuels, ils sont très complexes et bien souvent contradictoires.

## **1- DEFINITION DE LA MOTIVATION:**

La motivation, c'est tout ce qui a été ou est à l'origine d'une invitation à l'action. Le terme motivation englobe « tout comportement dirigé vers un but ».

La motivation peut être définie comme l'ensemble des impulsions, des désirs, des besoins et des préférences que peut ressentir un individu et qui l'inciteront et le pousseront à agir de la façon voulue.

Ce sont aussi, les dispositions d'un individu à mobiliser son énergie et ses compétences dans l'accomplissement d'une mission.

En somme, c'est l'ensemble des facteurs déterminant le comportement d'un individu. Au sens commun, la motivation représente une force psychologique inconsciente qui pousse l'individu humain vers un certain genre de buts ou à un certain genre de réactions.

Quant au sens psychologique scientifique, elle est perçue comme une orientation persistante du comportement non réfléchi, s'exprimant sous forme d'intérêts constants, de besoin, de tension vers un certain genre d'« objectifs satisfacteurs » ou de situations satisfactrices, voire même sous forme d'attitudes.

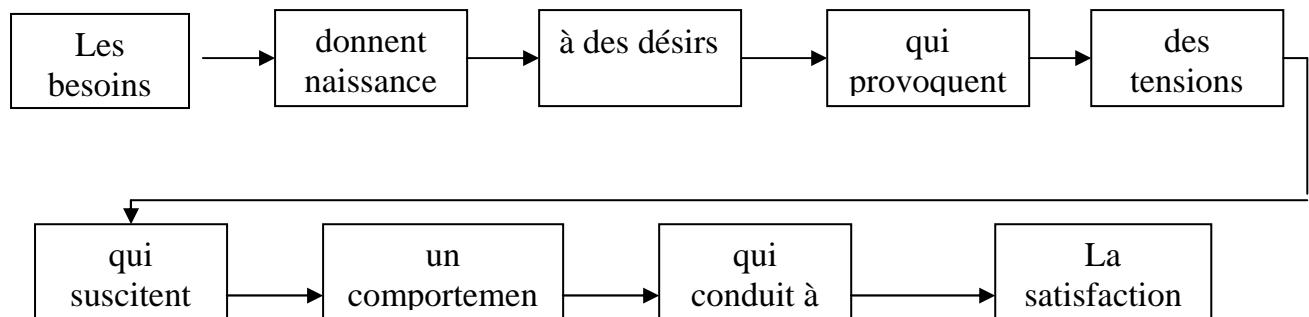
Le processus de la motivation peut être formulé comme l'équation suivante:

$$\textit{Besoin, Désir, ou Pulsion} + \textit{Incitation} = \textit{Action}$$

*KOONTZ* et *ODONNELL* considèrent la motivation comme représentant une réaction en chaîne: au départ l'individu ressent des besoins qui donnent naissance à des désirs

ou à des buts, qui provoquent des tensions (désirs insatisfaits) lesquelles suscitent une action dirigée vers la réalisation des buts qui aboutit à la satisfaction des désirs.

### Filière- Besoin- Désir- Satisfaction<sup>76</sup>



La motivation s'identifie aussi aux gratifications qui animent la volonté de satisfaire ses propres désirs.

Elle représente le moyen par lequel l'individu parvient à concilier des besoins qui s'avèrent être contradictoires (comme le désir d'acheter une maison ou celui d'effectuer un voyage?), ou alors leur accorder un ordre de priorité (se loger d'abord, voyager par la suite).

C'est un procédé très complexe, particulier à chaque individu; à tel point qu'il ne peut y avoir de définition exacte et complète qui permettra d'adopter des techniques parfaites.

## 2- MOTIVATION ET SATISFACTION:

Si la motivation est relative aux efforts déployés pour satisfaire un besoin afin de réaliser des buts fixés, la satisfaction équivaut à la fierté ressentie après qu'un besoin est satisfait.

Dans le processus motivationnel, l'individu est d'abord stimulé par une activité; il déploie ensuite son énergie pour atteindre un but et puis il arrête à la fin de son action. Ce processus commence par l'émergence d'un besoin qui se trouve être un manque ressenti. Ce besoin dirigé vers un but, procure à l'individu l'énergie nécessaire pour combler l'état de manque. L'individu motivé cherche dans ses différents

<sup>76</sup> KOONTZ et ODONNELL, *Op. Cit, P463*

comportements celui qui peut l'aider à satisfaire ce besoin. Le fait d'atteindre le but visé entraîne la satisfaction du besoin et ainsi donc la fin du processus motivationnel. Donc la motivation concerne les efforts déployés pour atteindre un résultat et la satisfaction concerne les résultats déjà atteints.

Ces deux concepts peuvent se joindre, mais l'un n'engendre pas forcément l'autre. Le plus souvent, on peut retrouver chez l'individu l'un sans l'autre. C'est pourquoi il faut constamment chercher à les coordonner pour le bien de l'entreprise.

### **3- LES FACTEURS DE MOTIVATION:**

Les facteurs de motivation sont des éléments qui incitent l'individu à fournir un bon rendement.

Ce sont des éléments qui influent sur le comportement des individus. Ils sont tout aussi nombreux que variés.

Les individus peuvent satisfaire leurs désirs de plusieurs façons.

Ces facteurs sont particulièrement importants pour les cadres dirigeants.

Nous pouvons en citer les plus fondamentaux identifiés par *Arch PATTON*, un expert américain des questions de motivation et de rémunération des cadres supérieurs, et rapportés par *KOONTZ* et *O'DONNELL*<sup>77</sup>.

1- Les défis que présente le travail: pour exploiter au maximum ce facteur, les gens doivent connaître l'objet et l'étendue de leurs responsabilités, connaître leur champ d'autorité, savoir ce qu'on attend d'eux et croire en ce qu'ils font.

2- Le statut: les éléments y afférents comprennent généralement les titres, les promotions et les symboles comme la voiture offerte par l'entreprise, l'adhésion à des clubs sociaux, etc.

3- La volonté d'accéder à une situation de leadership: même si au premier abord, ce facteur se confond avec le besoin de pouvoir, il représente la volonté de devenir un leader parmi ses égaux.

4- Le fouet de la compétition: c'est un facteur très important qui se révèle dans plusieurs aspects de la vie.

---

<sup>77</sup> *KOONTZ* et *O'DONNELL*, *Op. Cit*, P477

- 5- La peur: ce facteur épouse plusieurs formes, comme la peur de commettre des erreurs, la peur d'une diminution de rémunération ou celle de perdre son emploi, etc.
- 6- L'argent: même s'il est le dernier cité de la liste, ce n'est pas le moindre. Il est tout aussi efficace que les autres facteurs. Il représente même souvent, le miroir des autres facteurs de motivation.

#### **4-LES THEORIES DE LA MOTIVATION:**

La plupart des théories s'accordent sur l'existence de besoins individuels que l'entreprise devra chercher à satisfaire au lieu de les contrer quand ils sont contraires aux objectifs qu'elle poursuivit.

Ces théories essaient d'expliquer la motivation au travail.

Certaines d'entre elles sont centrées sur la satisfaction des besoins, alors que d'autres sont plus proches du style de leadership et influencent les stratégies de motivation envisagées par le dirigeant.

Dans notre travail, nous n'évoquerons que les plus connues d'entre elles et donc les plus importantes.

##### **4.1- La théorie de "la carotte et du bâton":**

De toutes les théories de motivation qui ont été proposées ou avancées, la récompense et la sanction ont toujours constitué d'importants facteurs de motivation.

L'importance des incitations ("la carotte"), qu'elles soient d'ordre pécuniaire ou statutaire, a été démontrée dans plusieurs situations.

La peur("le bâton") aussi constitue une source de motivation importante. Que ce soit la peur de perdre son emploi, d'une perte de revenu, d'une rétrogradation ou de toute autre sanction.

Cependant, la peur est loin d'être le meilleur type de motivation.

C'est pourquoi cette théorie s'applique mal au dirigeant de la PME; elle concerne surtout les subalternes qui entourent les cadres dirigeants.

##### **4.2- Les théories "X"et "Y" de McGREGOR:**

Le psychologue *Douglas McGREGOR* a opposé deux styles de direction qui reposent sur des postulats différents concernant les êtres humains et qui représenteraient

l'attitude des dirigeants autocratiques d'une part et celle des complaisants d'autre part.

Pour *McGREGOR*, il y a deux sortes de personnes:

- l'élite: intelligente, ambitieuse, créative est Y;
- les masses sont X: paresseuses, irresponsables, s'intéressant uniquement à l'argent, manquant d'initiative, etc.

#### **4.2.a- La théorie "X":**

*MAcGREGOR* qui est l'auteur de cette théorie, a conçu le travail individuel comme il est vécu à travers les principes d'organisation de *TAYLOR* et de *FAYOL*. Il base sa théorie sur certaines hypothèses, à savoir:

- l'individu éprouve une aversion innée pour le travail et fera tout pour l'éviter.
- A cause de cette aversion, l'individu doit être contraint, dirigé et contrôlé, menacé de sanctions ou incité par des récompenses afin de déployer les efforts requis pour sa tâche.
- l'individu moyen préfère être dirigé, a peu d'ambitions, évite les responsabilités (il cherche avant tout la sécurité et la routine), il répugne à prendre des initiatives et ses aspirations diffèrent de celles de l'organisation qui l'emploie.

#### **4.2.b- La théorie "Y":**

Cette théorie est venue contrer la précédente. Elle repose sur la confiance et postule que chez l'individu, la dépense d'effort physique et mental dans le travail est tout aussi naturelle que le repos.

Ses hypothèses sont:

- l'individu peut éprouver des satisfactions dans le travail tout autant que dans les loisirs.
- l'individu moyen est intelligent, créatif et a beaucoup de potentialités.
- l'individu recherche des responsabilités et prend des initiatives.

Les prédictions suivantes peuvent se produire si on les encourage dans les cadres organisationnels. Les personnes finissent par devenir des partisans de la théorie X si elles sont considérées comme inférieures, paresseuses, matérialistes, dépendantes et irresponsables. Alors que dans d'autres cadres, les personnes deviennent des partisans

de la théorie Y, si elles sont considérées comme des personnes responsables, indépendantes, compréhensives, atteignant des objectifs et créatives.

#### **4.3- La théorie "Z":**

L'auteur de cette théorie, *William OUCHI*, va plus loin que la théorie Y dans le processus de la motivation des hommes. Pour lui, la véritable mobilisation de l'énergie des individus est subordonnée au choix d'un mode d'organisation tenant compte des valeurs socioculturelles ambiantes. Il préconise une adaptation à l'environnement caractéristique des individus (les Japonais sont plus performants s'ils sont managés à la Japonaise, les Américains à l'Américaine...).

#### **4.4- La hiérarchie des besoins:**

C'est l'une des théories les plus connues. Pour son auteur, le psychologue *Abraham MASLOW* (1954), les besoins humains sont hiérarchisés dans un ordre croissant, les besoins physiologiques étant situés au bas de la pyramide et les plus abstraits, au sommet.

Chacun de ces besoins ne se fait véritablement pressant que lorsque les besoins inférieurs sont relativement satisfaits, mais tous sont présents dans l'esprit de l'individu, à l'état latent; ils jouent à tour de rôle comme les instruments d'un orchestre, mais tous joueront tôt ou tard.

*MASLOW* conclut qu'une fois un certain nombre de besoins spécifiques est satisfait, ils cessent d'être des sources de motivation; il faudrait alors passer à un besoin de rang supérieur. Ce qui est donc motivant pour l'individu, c'est principalement le dépassement.

*MASLOW* a distingué cinq catégories de besoins chez l'homme, hiérarchisés comme suit:

*1-besoins physiologiques:* ce sont les besoins fondamentaux de survie (nourriture, eau, chaleur, repos, sommeil...)

*MASLOW* affirme que si ces besoins ne sont pas satisfaits, les autres besoins ne se manifesteront pas.

**2-besoins de sécurité:** ce sont les besoins d'être sécurisé, physiquement et moralement en étant à l'abri des dangers physiques et de la crainte de perdre son emploi ou d'être privé d'un toit ou de nourriture, etc.

**3-besoins sociaux:** l'être humain de par sa nature, a besoin d'appartenir à un ou plusieurs groupes et de se sentir accepté des autres. Il a ce besoin naturel d'amitié, d'affection, d'affiliation et d'acceptation par les autres; en bref, le besoin d'appartenance sociale.

**4-besoins d'estime:** dès que l'individu a satisfait ses besoins d'appartenance, il visera l'estime de soi et voudrait obtenir l'estime, le respect et la considération des autres.

Ce type de besoin est satisfait par l'acquisition de l'individu d'un certain statut, de la confiance en soi, du pouvoir, du prestige.

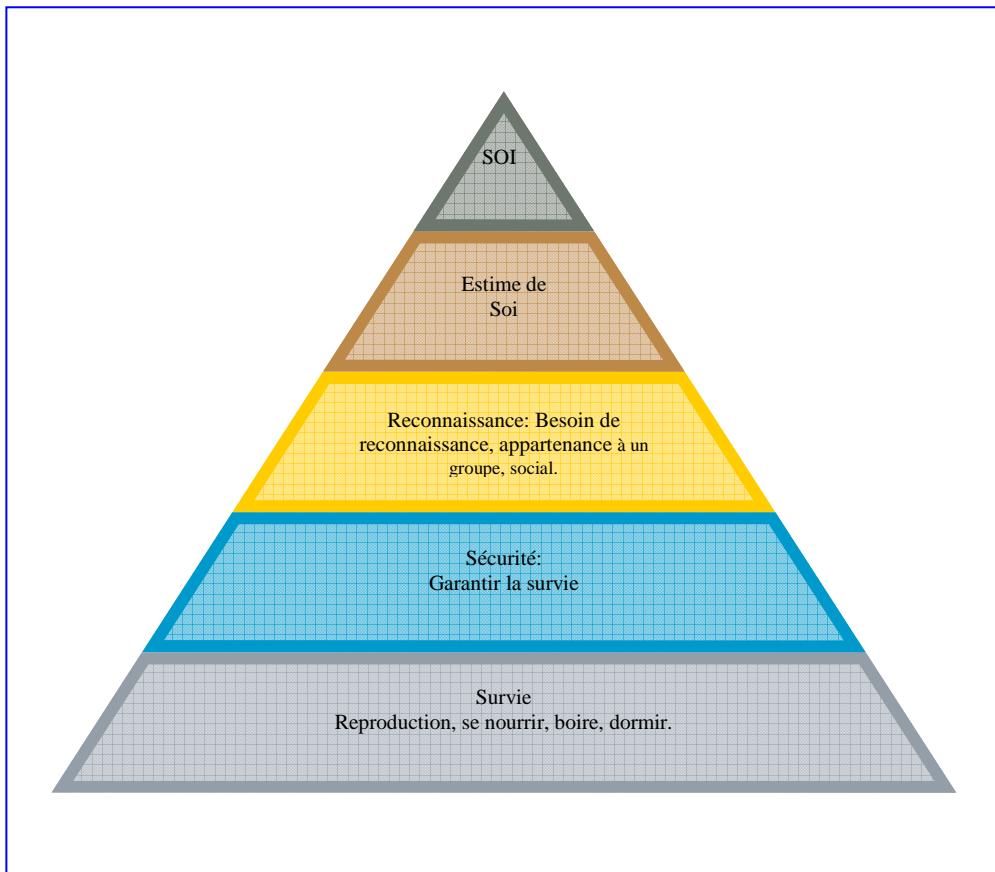
**5-besoins d'accomplissement personnel ou d'auto-réalisation:** ce type de besoin vient après avoir satisfait tous les autres besoins, il se situe au sommet de la hiérarchie et ce ne sont pas tous les individus qui peuvent le satisfaire.

C'est la volonté de se réaliser, d'utiliser tout son potentiel et d'accomplir quelque chose qui restera après soi comme écrire un livre.

Le problème qu'on pourrait soulever est comment peut-on assurer le dépassement permanent des individus dans une organisation, surtout quand il s'agit de ses propres cadres dirigeants?

La théorie de *MASLOW* devrait être appliquée selon une approche situationnelle: les besoins dépendant de la personnalité et des désirs des individus qui peuvent être totalement différents.

C'est ce qui expliquerait que les cadres dirigeants motivés ont des besoins qui chevauchent d'un niveau à l'autre de la pyramide de *MASLOW*.



**La Pyramide de Maslow**

#### 4.5- La théorie des deux facteurs:

Professeur de psychologie, *F.HERZBERG* (1959) a conduit de nombreuses recherches sur les motivations de l'homme au travail et l'adéquation des méthodes d'organisation du travail à ses besoins. Les études qu'il mena en ce sens, le conduisirent à conclure que l'homme connaît deux grandes catégories de besoins:

des besoins dont l'absence crée l'insatisfaction et les a appelés des facteurs d'hygiène; et des besoins dont la présence motive, appelés facteurs de satisfaction ou motivation.

Cette théorie est en gros de même inspiration que la théorie de *MASLOW*.

-Les facteurs d'hygiène: Si l'entreprise n'y répond pas, il y a insatisfaction. Et si l'entreprise y répond, cela n'a pas forcément un effet motivant. Les principaux d'entre eux sont le niveau de salaire, les conditions de travail, la sécurité de l'emploi, le statut, les avantages sociaux, etc.

-Les facteurs de satisfaction (conditions souhaitées): leur présence augmente le degré de satisfaction de l'individu au travail. Ce sont des moteurs qui le poussent à fournir un meilleur rendement. Parmi eux, on compte la reconnaissance sociale, la responsabilité, les promotions, l'accomplissement et le développement personnel.

C'est dans ces facteurs que l'on retrouve les véritables facteurs de motivation.

Cette distinction est très simplificatrice, elle distingue en gros « le nécessaire » du « souhaité ». Et c'est le « souhaité » qui est très motivant.

Il est à noter que ces facteurs constituent des facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction très puissants.

#### **4.6- La théorie du résultat escompté:**

Appelée aussi “théorie de l'espoir”, elle veut que les individus soient motivés à adopter un certain comportement dans la mesure où ils croient que ce comportement les aidera à réaliser leurs buts.

#### **4.7- La théorie du besoin d'accomplissement:**

Le besoin d'accomplissement est la plus ancienne et la plus connue des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur. Les travaux de *McCLELLAND* (1961,1965,1969) ont contribué à l'émergence de cette notion.

D'après cet auteur, un besoin élevé d'accomplissement caractérise l'entrepreneur. Il aime être responsable des solutions des problèmes rencontrés, fixer des objectifs et les atteindre par ses propres efforts.

### **LA MOTIVATION DES DIRIGEANTS**

La performance d'une PME peut être soutenue par des motivations profondes de son manager. Les gains matériels ne suffisent pas à eux seuls à expliquer tous les sacrifices que consent le manager ainsi que toute l'énergie qui lui est requise.

Certes en plus des besoins: *matériels, de sécurité, de puissance, d'être respecté et admiré par autrui et le besoin de nouveauté*, auxquels tous les individus sont attachés; les motivations des managers sont suscitées par d'autres mobiles de nature non matérielle et non économique. Chez ces individus, ce sont les besoins affectifs et imaginaires, comme *être reconnu, aimé, se réaliser*, qui prennent de l'importance. Ils ne sont entièrement satisfaits que lorsqu'ils atteignent un niveau de travail compatible

avec leurs talents, leurs capacités et leurs aptitudes. Les managers démontrent un ardent besoin d'accomplissement.

*H.BOUCHIKHI et J.KIMBERLEY* distinguent cinq types de motivations des créateurs d'entreprise:

- pour assouvir une passion,
- pour assouvir un besoin d'autonomie,
- pour assouvir un désir de puissance,
- pour faire fortune,
- parce que l'on n'a pas d'autres choix.

Ceci est dans le cas des entreprises familiales où les propriétaires se confondent avec les dirigeants; loin du courant managérial dont les auteurs ont développé la vision du dirigeant poursuivant ses propres intérêts au détriment des actionnaires.

Pour eux, les motivations des dirigeants salariés qui, à l'opposé des actionnaires, ne sont pas propriétaires des profits générés ou engendrés, résideraient dans une rémunération très élevée ainsi que le prestige personnel engendré par le poste occupé. L'investissement dans une activité correspond à un besoin d'accomplissement personnel. Les attentes des êtres envers une activité diffèrent d'une personne à l'autre. Ça peut être la recherche d'une activité épanouissante, le désir de se réaliser, le désir d'autonomie, de gérer et contrôler son temps ou alors le fait d'avoir des relations conviviales.

Les motivations les plus fréquemment rencontrées chez les dirigeants sont le goût du challenge et l'attrait du pouvoir (R. PAPIN).

Quant à la plupart des dirigeants, ils désirent être libres de gérer leur vie professionnelle comme ils l'entendent en se fixant leurs propres objectifs et de se juger eux-mêmes au travers de leurs réalisations.

Pour ce qui est de l'argent et du pouvoir, ils reflètent la réussite sociale.

## **CONCLUSION:**

Les moyens humains constituent un élément assez important et donnent vie à l'entreprise.

L'homme est responsable d'un ensemble d'activités; de moyens, qu'ils soient physiques, humains ou financiers et d'objectifs qui lui sont assignés et qu'il doit réaliser en utilisant les moyens qui sont à sa disposition.

Son savoir, son savoir-faire et son savoir-être, lui permettent quant à eux, de mener à bien ces activités. De sa performance, dépendent les résultats. Et cette performance est liée à sa disponibilité physique et morale, à ses qualifications et aptitudes, à la disponibilité des moyens et aux conditions de travail.

Si cette disposition physique s'exprime entre autre par le taux d'absentéisme, la disposition morale a pour indicateur la motivation de l'être.

De deux entreprises de même genre et de même importance, c'est sans conteste celle dont les dirigeants auront le plus de satisfaction, qui sera la plus performante. Elle sera la plus performante, non seulement parce que son chiffre d'affaires sera le plus important; mais aussi parce que les hommes qui la composent prendront conscience de leur rôle social et de leur utilité économique.

Les hommes sont animés de motivations complexes et ne réagissent pas uniquement à l'appât du gain. Certaines motivations valorisantes peuvent conduire à des performances qualitatives et quantitatives supérieures à celles qu'on obtient par exemple dans le maniement de la carotte et du bâton.

# CHAPITRE VI

# INNOVATION

## **-INNOVATION-**

*« L'homme raisonnable s'adapte au monde; l'homme déraisonnable fait tout son possible pour adapter le monde à lui. Il en découle que tout progrès dépend des hommes déraisonnables »*

**GEORGE BERNARD SHAW**

Nous ne sommes plus dans une économie de production où il suffit de produire pour vendre. Les besoins de base des consommateurs sont satisfaits et la concurrence est hélas vive pour chaque produit offert.

Nous sommes donc passés d'une économie de production à une économie de marché: on produit ce qui se vend.

La question principale que devrait se poser désormais, tout chef d'entreprise, n'est plus « que vais-je produire? »; mais « quels sont les besoins de mes clients? ». Cerner les motivations d'achat de ses clients et leur présenter des produits en fonction de ces motivations est donc d'une importance essentielle.

Pour survivre alors, certaines entreprises sont forcées d'innover. La disparition d'un débouché, l'obsolescence d'un produit, surtout avec l'ouverture des frontières, l'arrivée sur le marché de nouveaux concurrents ont placé la PME, et donc son chef, devant l'obligation de faire preuve d'imagination.

Il faudrait trouver des idées nouvelles pour faire autrement et faire mieux, faire autre chose, produire moins cher...

En somme, il faudrait recourir au moteur de l'entrepreneuriat qu'est l'innovation.

Connaître quelles innovations devrait entreprendre notre manager afin de marquer ou de distinguer la gestion de sa PME, constitue le "gros" de ce chapitre où nous présenterons après avoir donné une courte définition; les différents types d'innovations, les compétences requises pour innover et à la fin nous essayerons de dresser le profil type de l'innovateur.

## **I- DEFINITIONS:**

Le terme innovation désigne à la fois l'ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée nouvelle jusqu'à sa matérialisation ainsi que le produit résultant de ce processus.

*SCHUMPETER* définit l'innovation comme de "nouvelles combinaisons" qui peuvent consister en la création d'un nouveau produit, d'un nouveau procédé ou d'une nouvelle forme d'organisation du travail ou du marché.

Pour *MINTZBERG*, innover signifie se placer en rupture avec les modes d'action préétablis.

Littéralement, l'innovation équivaut à l'introduction d'une nouveauté, qu'il s'agisse de création ou de transformation. Innover, c'est découvrir ou transformer un produit afin d'offrir un nouveau bien ou service; c'est proposer une nouvelle façon de faire ou de vendre.

Innover c'est « transformer les progrès scientifiques en produits et processus nouveaux » pour répondre à une demande émanant d'une clientèle en pleine évolution.

L'innovation c'est donc de nouvelles idées et c'est le moteur de l'entrepreneuriat. C'est ce qui explique sa présence dans les petites entreprises.

L'innovation conditionne la survie des entreprises et favorise leur croissance en améliorant leur position concurrentielle. L'entreprise qui n'innoverait pas verrait son cycle de vie calqué sur celui de ses produits et serait alors condamnée à plus ou moins brève échéance. Innover serait donc échapper à la concurrence grâce aux compétences innovantes qui donnent un avantage compétitif à l'entreprise. En effet, les entreprises réussissent à gagner de nouvelles parts de marché grâce à l'amélioration de leur productivité en innovant dans les procédés de production et en apportant constamment un renouvellement dans leur produit. Néanmoins, l'innovation ne se réduit pas uniquement aux volets technologiques (innovation de procédé, de produits); elle peut être aussi commerciale, financière ou organisationnelle.

Aussi le poids des PME comme source d'innovation dans les produits, est très marqué car la PME a une structure tout indiquée, parce que flexible, qui lui permet d'innover.

L'organisation innovatrice ne peut pas s'appuyer sur une quelconque forme de standardisation: est considérée comme innovatrice, toute activité censée s'adapter aux ruptures comme la modification de la technologie, des goûts...

Le contexte technologique joue désormais un rôle très important dans le développement des entreprises. Et par-là, l'innovation se trouve être un élément de la compétition contemporaine dès lors qu'elle contribue à la croissance des entreprises que ce soit par l'apparition de nouveaux procédés ou de nouveaux produits.

## **II- LES DIFFERENTS TYPES D'INNOVATIONS:**

Ce sont les idées qui sont à la base de la création de nouveaux produits ou nouveaux procédés.

En vue de cerner le futur, la prévision intuitive combine le savoir, l'imagination et l'intuition.

L'environnement de l'entreprise a un effet de poussée lors de l'implantation de nouvelles technologies de production.

La nécessité pour l'entreprise de conserver une position concurrentielle peut être à l'origine du changement technologique. Pressées par la concurrence, les PME ressentent la nécessité de recourir à l'innovation. Il existe plusieurs types d'innovations qui peuvent toucher plusieurs secteurs d'activité.

L'innovation peut se présenter sous plusieurs facettes. Elle peut être l'introduction réussie d'un nouveau produit ou service sur le marché. Et équivaut à l'ensemble de la chaîne de valeur apportée par l'entreprise au client (service, support, transport, conseils, qualité, etc.). Elle se traduit aussi par un nouveau procédé de fabrication, connue sous le nom d'innovation de processus. C'est l'innovation dans la méthode, touchant l'ensemble des manières de faire (technologie, processus, matières, relations, etc.) Elle peut également concerner l'aspect organisationnel ou toucher une méthode de distribution.

On peut aussi distinguer l'innovation selon le genre, ou selon le rythme et selon le degré.

Il est possible d'établir une classification selon le degré d'innovation contenu dans le projet. Des idées les plus traditionnelles, aux plus "révolutionnaires" en passant par les idées intermédiaires.

Si nous évitons de parler des idées traditionnelles où il y a absence quasi totale d'innovation comme dans le cas de l'artisan boulanger, de l'entrepreneur de maçonnerie

où le souci d'innover reste très limité; nous essayerons par contre de nous étaler sur l'innovation relative et sur l'innovation maximum qu'il est plus intéressant d'étudier.<sup>78</sup>

## **1- L'innovation relative:**

Elle se présente sous divers aspects; pouvant se traduire sous forme d'une innovation géographique qui consiste à transposer dans un nouvel endroit ce qui se faisait déjà ailleurs. Ou alors en une innovation sectorielle consistant à appliquer des techniques nouvelles à un secteur traditionnel ou à trouver de nouvelles applications à un produit classique ou à un concept ancien.

### **a- L'innovation géographique:**

Elle consiste à introduire dans un pays ou dans une région différente, un produit ou un concept déjà connu dans un autre pays ou une autre région plus évolués technologiquement, économiquement ou socialement.

De nombreux créateurs vont chercher des idées dans les pays développés qui sont une source d'inspiration grandissante. Ce qui fait par conséquent que ce genre d'innovation, n'est que relative.

Les idées d'un aspect assez courant dans le pays où elles ont fait leur apparition, une fois introduites dans le pays où elles s'essaient, font figure d'idée neuve et constituent alors des innovations.

### **b- L'innovation sectorielle:**

Certains secteurs de l'activité économique sont restés plus traditionnels que d'autres, à l'écart du progrès.

Appliquer des techniques modernes de production, de distribution et de gestion à des professions exercées de façon artisanale, peut être à l'origine de la découverte d'idées innovantes. Appliquer ces techniques d'un secteur évolué à un secteur classique représente l'innovation sectorielle.

---

<sup>78</sup> E.M. HERNANDEZ , "Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat", PP92-98 / / P.A JULIEN & M. MARCHESNAY: "L'entrepreneuriat" PP35-39

## **2- L'innovation maximum:**

Elle est fréquemment l'œuvre d'universitaires ou de chercheurs quittant leur laboratoire pour exploiter eux-mêmes leurs inventions. Le créateur ici, est souvent un scientifique d'un haut niveau de formation, spécialisé dans un domaine technologique très pointu. Ce genre d'innovation exige d'importants capitaux qui seront investis en recherche-développement et sur le plan financier, oblige le dirigeant de recourir aux emprunts bancaires.

## **3- L'innovation selon le genre:**

Il y'a l'innovation dans le produit, dans le procédé ou la distribution...

On peut créer un nouveau produit ou alors transformer des produits déjà existants ou alors les produire d'une façon nouvelle en les améliorant en utilisant de nouveaux matériaux ou en ajoutant de nouvelles propriétés à celles déjà existantes afin de mieux répondre aux besoins du consommateur. Bref, un nouveau produit peut présenter de nouvelles caractéristiques, une meilleure performance ou changer de forme. La modification du produit peut toucher son goût, son utilité, son endurance, son confort, sa maniabilité ou simplement son esthétique.

Une technologie nouvelle ou un processus de production nouveau peuvent réduire les coûts et générer des bénéfices supplémentaires permettant d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Offrir ou présenter un produit différemment sur le marché ou sur un canal de distribution. Confier la distribution de ses produits à des sous-traitants, vendre par correspondance sur catalogue ou faire appel à des ateliers spécialisés pour son service après-vente, constituent autant de façons différentes pour innover dans la distribution.

## **4- L'innovation selon le rythme:**

L'innovation peut être *graduelle* et porter sur des changements mineurs comme la forme, l'emballage d'un produit, etc.

Comme elle peut être *radicale* et porter sur un produit tout à fait nouveau ou alors *systématique* et porter sur des changements les uns à la suite des autres sur le produit.

Enfin elle peut être *sporadique* et n'être appliquée que de temps en temps quand le besoin se fait sentir.

L'innovation ne consiste donc pas seulement à créer de nouveaux produits, cela peut consister aussi à modifier la technique de fabrication d'un produit existant déjà; par exemple: utiliser de nouvelles machines, modifier les règles de travail dans les bureaux, etc. Mais cette innovation doit être simple afin d'être facilement comprise par la personne centrale de l'organisation: le manager. A l'opposé des innovations de type sophistiqué, qui réclame un autre type de structure capable de réunir différentes formes de compétences réunissant comme dans les grandes entreprises, des experts et des professionnels détenteurs de qualifications hautement développées dans des programmes de formation.

### **III- LE MECANISME DE L'INNOVATION:**

Depuis *SCHUMPETER* qui a introduit le concept d'innovation dans l'analyse économique, les auteurs se sont attelés à démontrer que l'innovation reste l'apanage des grandes entreprises, en raison des coûts très élevés en matière de recherche et développement ainsi que la proportion de personnel destiné à la recherche et développement dans l'entreprise.

L'impératif de l'innovation étant l'adaptation de fréquence élevée à un environnement mouvant, la compétition sur une échelle élargie.

Certes, la part des PME dans l'innovation est peut-être inférieure à leur part dans l'emploi, mais nul ne peut nier ou remettre en question la capacité innovatrice de ce genre d'entreprises.

En matière d'innovation, les PME ont une productivité supérieure à celle des grandes entreprises car moins rigides, elles s'adaptent plus facilement aux changements de l'environnement extérieur. Elles sont moins bureaucratiques et leur système de communication interne est direct et peu formalisé.

Tous ces avantages facilitent le processus d'innovation. Néanmoins, cette innovation n'est pas chose fortuite; elle est le résultat de tout un processus. Elle nécessite de nombreux essais, voire de nombreux échecs, beaucoup d'échanges et une multitude d'actions.

La formulation de l'idée est le point de départ de ce mécanisme d'innovation, qui se développe par une recherche technique, puis par des travaux de développement et ensuite

par des études de commercialisation. Le lancement du produit est le couronnement de ce processus en somme assez complexe.

#### **IV- COMPETENCES REQUISES POUR INNOVER:**

Les entreprises innovantes entretiennent des liens très étroits avec le marché. Financer le lancement d'un produit technologiquement nouveau ne requiert pas les mêmes compétences que la commercialisation d'un ancien produit.

L'innovation est l'un des facteurs clés de la performance et de la compétitivité des PME surtout avec le progrès technologique. Il est question de savoir insérer l'innovation dans la stratégie globale de l'entreprise; c'est-à-dire apprécier les capacités de l'entreprise à se transformer.

*Francis BOUYGUES* qui était d'un charisme extraordinaire, disait « *être un leader, c'est manager des hommes, leur inspirer le goût de se dépasser, mais c'est aussi rechercher et faire rebondir des idées novatrices, et toujours imaginer des stratégies nouvelles* ». <sup>79</sup>

Résultant d'un processus fait d'interactions de l'entreprise avec son environnement d'un côté, et d'interactions internes à l'entreprise elle-même d'un autre côté, l'innovation nécessite certains facteurs de succès tels que les qualifications, les aptitudes individuelles de son chef; en somme ses compétences pour innover.

Le processus d'innovation nécessite des expérimentations rapides et ponctuelles. L'incertitude se réduit par une cascade d'essais et d'erreurs.

Face à l'incertitude et à l'ambiguïté du processus créatif, la PME est plus prompte que la grande entreprise en raison d'un manque de planification technologique.

Afin qu'il apprenne à vivre avec l'ambiguïté, il est vital pour le dirigeant de la PME de devenir un « expert » en matière d'invention ou d'innovation.

Le secret de la réussite de l'innovation dans la PME, ce sont de petites opérations indépendantes menées par une petite équipe; grâce à une politique d'expérimentation qui se traduit par faire le point tous les jours, décider et agir en pensant petit.

Le style de management serait d'apporter son soutien à des décisions rapides de sa petite équipe, prises dans un environnement désordonné.

---

<sup>79</sup> C.SICARD, "Le manager stratège", P44

Bien que les données du marché lui soient nécessaires pour réussir une innovation, le cadre dirigeant doit immerger: toucher, sentir, faire, essayer, arranger. Comme le citent PETERS et AUSTIN<sup>80</sup>: « *la route empruntée par les innovations - naissance de l'idée, développement du prototype, expérimentations avec les clients pilotes, percée et conquête du marché - est aléatoire, tortueuse, parcourue d'embûches et son tracé dépend considérablement de l'entêtement du champion* ». Le seul moyen d'innover est l'expérimentation permanente.

L'innovation est loin d'être le fait d'une planification formelle, elle est plutôt le produit de l'intervention de champions.

Contrôler la qualité et l'efficacité de la production, contribue au développement de l'innovation en plus de l'incitation à formuler des idées nouvelles qui émanent le plus souvent d'individus créatifs.

Ces individus sont caractérisés<sup>81</sup> par leur fluidité, flexibilité et originalité; leur aptitude à généraliser, leur curiosité à l'égard des phénomènes qu'ils rencontrent.

Dans une étude menée par le Boston Consulting Group sur 550 entreprises américaines, japonaises et européennes dans le but d'identifier les caractéristiques des plus innovantes; l'un des deux résultats les plus frappants était que les entreprises les plus innovantes attendent de leurs cadres et en particulier de leurs dirigeants « *qu'ils soient dotés de capacités techniques, qu'ils obtiennent de bons résultats, qu'ils aient le don de la communication, la capacité de collaborer avec leurs pairs et d'agir rapidement, surtout dans des situations où l'orientation à suivre n'est pas toujours claire* »<sup>82</sup>.

Le manager devrait être capable d'apprécier les capacités de l'entreprise à se transformer et contribuer à la production des connaissances en favorisant la créativité. Il doit insérer l'innovation dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise et la développer en la finançant tout en gérant les ressources humaines dans une perspective d'innovation. Il doit inciter à la formulation d'idées nouvelles avec le souci de contrôler la qualité et l'efficacité de la production tout en étant informé sur les technologies extérieures.

---

<sup>80</sup> T. PETERS & N. AUSTIN, "La passion de l'excellence", pp139-140

<sup>81</sup> B.DEMORY, "La créativité en 50 questions", PP43-44

<sup>82</sup> Frank BOURNOIS, "Portrait comparé des managers européens", P115

## **V- LE PROFIL TYPE DE L'INNOVATEUR:**

Pour surmonter les échecs inhérents à l'innovation et mener un projet à la réussite, il est indispensable de posséder certaines qualités.

Innover régulièrement constitue une des clés de l'avantage stratégique.

*David OGILVY<sup>83</sup> a dit: « on trouve les meilleurs dirigeants parmi les cadres qui ont un caractère peu orthodoxe. Au lieu de résister à l'innovation, ils la symbolisent »*

Dans la PME, le caractère innovateur de l'entreprise est intimement lié à la personnalité de celui qui la dirige: son manager.

Quels sont alors les traits dominants de ce personnage clé qui exerce un rôle essentiel dans la conduite de l'innovation?

Une étude sur le profil des lauréats du prix Nobel a révélé qu'ils ont souvent un QI légèrement inférieur à des collègues moins éminents, mais qu'ils ont en revanche une «rudesse paysanne», « une pointe de brutalité », voire « un instinct de tueur »<sup>84</sup>.

Même si dans les grandes entreprises, on recherchait des personnes d'un caractère doté d'esprit de coopération et de conciliation, les innovateurs sont rarement de douces brebis. En citant JEWKES; PETERS & AUSTIN, affirment que *les esprits les plus inventifs, confessent une aversion congénitale pour la coopération. Ces êtres tenaces et passionnés sont souvent de sacrés enquiquineurs, sauf pour leurs collaborateurs immédiats qui déplacerait des montagnes pour eux.*

Les innovateurs sont décrits comme égoïstes, combatifs, ayant un sens aigu de la rivalité, passionnés et têtus au-delà de toute expression.

En plus d'adopter un esprit de critique constructive, de transgresser les règlements afin d'exploiter les idées nouvelles; ils doivent regrouper les caractéristiques suivantes:

### **1- Un tempérament entrepreneur:**

Pour *Joseph Schumpeter* (1935), l'entrepreneur est celui qui introduit et conduit l'innovation quelle qu'elle soit: nouveau produit, nouveau processus de fabrication, conquête d'un nouveau marché...

Il en est de même pour *Peter Drucker* (1985), pour qui l'innovation présente l'essentiel de la fonction entrepreneuriale: seul celui qui bouleverse et désorganise a droit à

<sup>83</sup> T. PETERS & N. AUSTIN, « La passion de l'excellence », P137

<sup>84</sup> T. PETERS & N. AUSTIN, « La passion de l'excellence », PP 162-163

l'appellation d'entrepreneur. Aussi, les traits de caractère de l'innovateur revêtent une importance considérable.

L'innovation est une façon d'être. Elle est un assemblage de vision, de raison, d'énergie. Elle se renouvelle sans cesse. Elle est nourrie par le dynamisme de l'entrepreneur et elle s'enrichit des réussites et des échecs de cet acteur. Elle est à la fois passion, obsession, essais, ténacité...

L'innovation échappe à toute analyse et aux théories. Néanmoins, le manager qui veut réussir dans ses fonctions doit posséder certains talents. Au départ, il lui faut être inventif; puis ensuite, avoir l'art nécessaire pour faire fructifier son invention et parvenir à en tirer profit. Il a le goût du changement, croit au progrès, doit posséder un dynamisme et une forte volonté d'entreprendre en prenant les risques d'innover.

## **2- *Les compétences techniques:***

Le manager a l'obligation de posséder les connaissances générales et techniques suffisantes pour utiliser et traiter les informations acquises. Il doit posséder des connaissances et des qualifications hautement développées dans des programmes de formation.

Il serait un manager plus scolarisé, diplômé universitaire et avec une formation technique.

## **3- *Ouverture sur l'extérieur et largeur d'esprit:***

Etant donné que les idées nouvelles se trouvent dans notre environnement, le manager innovateur doit être ouvert sur l'extérieur et faire preuve de largeur d'esprit. Il a un esprit curieux, il est observateur, à l'écoute des autres, réceptif à des courants d'idées variés. Il fréquente des milieux socioprofessionnels divers, est à l'aise dans les contacts humains et a, dans la majorité des cas, effectué plusieurs voyages techniques à l'étranger, dont il aurait tiré de bonnes idées. Il est comparé à un bricoleur: il innove parfois sans le savoir car il se trouve confronté à un défi. Il est à l'avant garde des changements dans son domaine d'activité.

#### **4- *Esprit “divergent” et originalité:***

L’innovateur est connu comme un individu imbu de sa personne et fort peu respectueux des convenances et des préétablis. Il ne se conforme pas aux règles préétablies et poursuit sa vision en travaillant dans l’ombre, même s’il connaît plusieurs échecs avant d’arriver à l’innovation qui assurera l’avenir de son entreprise. Il doit se battre pour faire triompher certaines de ses idées. A ses débuts, c’est un homme seul, qui a raison dans un milieu qui ne croit pas encore en ce qu’il dit, jusqu’à ce qu’il parvienne à faire triompher ses idées dans la pratique.

Il est doté d’une grande force de caractère et il est d’un fort potentiel.

En somme, c’est un *non-conformiste qui catalyse le changement en ouvrant de nouvelles voies. Il a le courage d’être différent et est toujours prêt à innover.*<sup>85</sup>

Les auteurs *ROGERS* et *SHOEMAKER*<sup>86</sup> dressent un profil général des individus considérés comme innovateurs qui sont identifiés dans l’ensemble comme des individus jeunes, scolarisés, de classe sociale élevée, moins dogmatiques, qui ont des attitudes favorables relativement à tout ce qui concerne le changement, le risque, la science et qui ont un besoin élevé d’accomplissement. Ce sont des personnes dont le statut et le leadership peuvent influencer les autres.

En résumé, les facteurs qui déterminent le caractère innovatif d’un individu sont: son passé, son âge, sa culture, son éducation, son statut social, sa confiance en lui-même, son non-conformisme, la diversité de ses contacts avec des milieux socioprofessionnels différents, etc.

---

<sup>85</sup> Robert WITTERWULGHE: « La P.M.E. Une entreprise humaine », P8

<sup>86</sup> JULIEN & MARCHESNAY: « La PE principes d’économie et de gestion », P213

## **CONCLUSION:**

En adoptant la forme innovatrice, la PME s'installe dans un environnement qui est dynamique et où les besoins des clients sont difficiles et imprévisibles.

En opérant sur des marchés si concurrentiels, l'entreprise est alors tenue de changer continuellement ses produits.

Son manager confronté à un environnement instable, imprévisible, garni d'un certain nombre d'incidents et de changements doit s'y insérer en adoptant le changement des démarches, la capacité d'imposer une nouvelle vision du produit, du service et de la qualité. Il opte pour une démarche de gestion d'insuffler à travers l'organisation l'esprit d'innovation et de créativité indispensable pour intégrer le changement.

Pour le manager efficace, l'instabilité de l'environnement n'est pas perçue comme une anomalie, mais comme une éventuelle occasion d'innovation.

L'innovation est par nature un processus désordonné. Le désordre en est l'un des attributs essentiels qui provoque la nécessité d'expérimenter, de tester.

L'innovation n'est pas une technique ou un procédé administratif, c'est un état d'esprit.

C'est donc grâce à une culture riche et constamment mise à jour que le manager peut se mouvoir dans un environnement que la diffusion des connaissances et le progrès technologique rend de plus en plus difficile à satisfaire.

Notre manager n'a pas besoin d'être un brillant planificateur et encore moins un génie afin de pouvoir être un innovateur.

Il suffirait qu'il ait pour politique l'expérimentation; qu'il pense petit et fasse le point tous les jours; qu'il prenne des décisions fermes dans un environnement désordonné et qu'il agisse rapidement.

Bien que l'innovation joue un rôle important, elle n'est toutefois qu'un élément du succès. Elle reste un processus cahotant et brouillon; elle est imprévisible.

Son contexte implique incertitude et ambiguïté, avec lesquelles il faut apprendre à vivre et tolérer les risques qui en découlent.

CHAPITRE VII

PRISE DE RISQUE

## **-PRISE DE RISQUES-**

« *Ne laisse pas le tigre entrer par la porte de derrière pendant que tu chasses le loup à la porte de devant* »

***Proverbe chinois***

Face à une clientèle très exigeante en matière de qualité du service et de satisfaction des besoins et à un environnement très turbulent; la capacité de résistance des PME est sans cesse remise en cause en matière de gestion des risques. La PME devrait sans cesse redéfinir sa base stratégique de façon à réduire les tensions.

Et même si son manager veut choisir une ligne de conduite parmi un certain nombre de possibilités, il ne pourra pas tenir compte de toute sorte d'événements et de forces dans le contexte de la prise de décision; une tâche qu'il est appelé à accomplir quotidiennement et à laquelle il consacre beaucoup de temps et beaucoup d'énergie. Il doit constamment faire un choix en ce qui concerne l'avenir et déterminer la voie à prendre.

En effet, les décisions importantes exigent l'analyse souvent pénible, de toutes les alternatives possibles et de leurs conséquences. Car il y aura toujours des obstacles à surmonter, des inquiétudes à vaincre, des erreurs à réparer.

La prise de décision étant au centre des activités de toute organisation; elle est synonyme de résolution de problèmes, et un problème est souvent assimilé à un état de confusion et d'incertitude.

Un certain risque accompagne souvent les PME. Aussi bien gérées qu'on le suppose, elles peuvent constamment échouer.

Quels risques sont susceptibles de courir leurs managers et quelles sont leurs attitudes vis-à-vis de ces risques est le sujet principal de ce chapitre.

## **1- INCERTITUDE ET RISQUE:**

L'entrepreneur est confronté à l'incertitude qu'il contribue souvent à créer. L'incertitude peut-être définie comme « *l'ensemble des évènements potentiels susceptibles de survenir, non probabilisables* ».<sup>87</sup>

En innovant sur le marché, l'entrepreneur le déstabilise et crée ainsi de l'incertitude, d'où il génère des occasions de profit. Dans l'élaboration de cette stratégie, une situation d'incertitude prédomine celle du risque. L'objectif du dirigeant est de passer d'un univers totalement aléatoire à un univers probabilisé.

Selon *JULIEN* et *MARCHESNAY*, il y'a plusieurs types d'incertitudes<sup>88</sup>: l'incertitude d'un niveau élevé, celle d'un niveau intermédiaire et celle du troisième niveau.

- Le premier niveau est celui d'une rupture forte, donc d'une « *discontinuité stratégique* ». Pour l'entrepreneuriat, la discontinuité est une aubaine. En première ligne, il y aura les entrepreneurs innovateurs. Les profits dégagés peuvent être certes importants, mais sans qu'il y ait de certitude car les coûts du lancement et du développement peuvent être élevés pour eux à l'instar des « *suiveurs* » ou des imitateurs.
- Le niveau intermédiaire est celui d'une « *turbulence forte* ». Le secteur d'activité connaît des variations brutales, imprévisibles, de plus ou moins grande ampleur. Le taux de création et de mortalité d'entreprises est alors élevé, ce qui laisse refléter une forte activité entrepreneuriale.
- Le troisième niveau est celui d'une « *turbulence contrôlée, administrée* ». Les entreprises présentes sur le marché, s'efforcent de réduire les changements, afin d'en diminuer les coûts afférents aux changements ou aux ajustements.

Les innovations sont contrôlées dans leur mise en œuvre et il peut même y avoir entente entre les entreprises afin de ne pas baisser les prix et de faire barrière aux nouveaux concurrents innovateurs. Ici, l'entrepreneur souhaite maîtriser l'incertitude, en tirer profit; voire la créer même plutôt que de surveiller l'environnement avec les changements qu'il peut engendrer.

---

<sup>87</sup> JULIEN & MARCHESNAY, "L'entrepreneuriat", P. 18.

<sup>88</sup> JULIEN & MARCHESNAY, Op. Cit. PP. 18-19.

## **II--LES DIFFERENTS RISQUES:**

Créer ou gérer une entreprise, c'est accepter de prendre des risques. *Frank KNIGHT* a démontré dans sa thèse que le profit réalisé par l'entrepreneur est en fait la récompense du risque supporté et de l'incertitude entretenue par son action sur le marché. Cette incertitude génère deux types de réactions chez l'entrepreneur. Soit il redéfinit sa base stratégique; soit il désamorce les points de tensions par une opérationnalisation spécifique du risque dans le système de gestion.

Le risque peut être défini comme le degré de probabilité attaché à l'échec<sup>89</sup>. On peut distinguer plusieurs types de risques. Selon *BELLEY* (1990)<sup>90</sup>, ils sont de différentes natures. Il y a le risque financier, le risque professionnel, le risque familial et enfin le risque d'ordre psychique.

- Le risque financier: C'est le risque supporté sur les capitaux engagés dans l'entreprise. Il se traduit par la situation suivante: en créant une entreprise, il arrive qu'on connaisse mal ses coûts et les potentialités du marché ou alors qu'on engage tout son argent et en cas d'échec, on doit rembourser des dettes pendant longtemps. Il peut aussi être celui du non-remboursement des emprunts. Ce risque financier peut être la conséquence de la non rentabilité quand le profit ne rémunère pas suffisamment les capitaux investis; de la non solvabilité lorsque les résultats ne permettent pas de rembourser les emprunts ou alors du manque de liquidité quand la trésorerie ne permet pas de d'honorer les échéances.

- Pour ce qui est du risque professionnel: quitter son emploi pour créer une entreprise, c'est renoncer à certaines certitudes; c'est affronter l'inconnu et en cas d'échec, il n'est pas évident de retrouver un emploi. D'autant plus qu'une faillite n'est pas très recommandée pour un manager.

- Enfin, le risque d'ordre familial: gérer c'est accepter de se consacrer plus à son travail qu'à sa famille, c'est accepter d'avoir des horaires irréguliers qui peuvent déstabiliser l'harmonie familiale et créer certaines difficultés.

- Ce dernier risque est d'ordre psychique. Une réussite trop rapide ou un échec mal vécu, peuvent laisser des traces indélébiles.

<sup>89</sup> - JULIEN & MARCHESNAY, « L'entrepreneuriat », P. 16.

<sup>90</sup> - HERNANDEZ, Op. Cit., P. 33.

Ainsi donc, l'entreprise et principalement la PME, est souvent confrontée à plusieurs risques qu'elle doit surmonter. Les plus répandus, sont ceux liés à l'environnement et qu'on appelle les risques stratégiques; et ceux en rapport avec les normes de gestion et liés aux pratiques de gestion de son manager définis comme risques opérationnels.

### *1/ LES RISQUES STRATEGIQUES:*

Ces risques sont liés au choix des activités en fonction des compétences personnelles du dirigeant, des ressources (matérielles, humaines et financières) dont dispose l'entreprise et de son positionnement sur le marché. L'erreur de la stratégie peut ruiner l'entreprise.

On peut en citer deux principalement, ceux liés à la dépendance et ceux liés à la volatilité.<sup>91</sup>

#### *a- Le risque de dépendance:*

Ce risque est lié à la position stratégique de l'entreprise. La P.M.E peut dépendre de la grande société dans certains cas, comme dans le secteur de l'informatique par exemple ou dans le cas de la sous-traitance lorsqu'il n'existe pas de substitution possible du client ou du fournisseur dans la filière (un seul gros client ou fournisseur) et que les échanges sont fortement concentrés.

On parle alors soit de risque de dépendance technologique pour l'entreprise qui adopte une stratégie de diversification de sa mission en se limitant à un stade de transformation dans la filière. Ou de risque de dépendance commerciale lié au cycle de vie du produit. Des dépendances critiques peuvent alors surgir dans ce genre de cas, et c'est au cadre dirigeant de savoir les contourner en usant de ses compétences.

#### *b- le risque dû à la volatilité:*

Au fur et à mesure que la PME se développe, sa compétitivité se trouve confrontée au risque de volatilité. Dans des secteurs facilement accessibles et très turbulents, la croissance peut menacer la PME. Il lui faudra maîtriser la complexité des processus qui sont en permanent changement. La pérennité de l'entreprise dépend alors du fait que la complexité et la turbulence du marché ou de la technologie lui seraient accessibles ou pas.

---

<sup>91</sup> JULIEN MARCHESNAY; « La petite entreprise, principes d'économie et de gestion », P. 252.

Le risque de volatilité commerciale peut être induit par les produits de substitution. Quant au risque de volatilité technologique, il peut être lié à l'émergence de nouvelles technologies dans le processus de fabrication, etc.

## *2/ LES RISQUES OPERATIONNELS:*

Selon l'objectif visé et selon l'environnement dans lequel vaque l'entreprise, les choix stratégiques se traduisent par des pratiques de gestion qui peuvent générer des risques opérationnels. Ces risques portent sur tout ce qui touche les dysfonctionnements dans la gestion des ressources. Ils sont dus à la qualité du manager.

## ***III-L'ATTITUDE A L'EGARD DU RISQUE:***

### ***1-L'ANALYSE DE LA PREFERENCE INDIVIDUELLE:***

Etant donné que les cadres dirigeants ne doivent pas seulement prendre les bonnes décisions, mais les prendre au moment voulu et de la façon la plus économique possible; il a été établi des lignes directrices concernant leurs décisions. Alors afin d'améliorer la prise de décisions dans ces conditions d'incertitude, apparaissent certaines techniques de prise de décisions en contexte incertain. Nous en avons retenu l'analyse des préférences individuelles à l'égard du risque.

Cette analyse est basée sur le goût ou l'aversion du dirigeant par rapport au risque. Plusieurs facteurs interviennent pour déterminer cette préférence. Elle varie selon les individus, l'importance du risque et selon que les sommes d'argent engagées appartiennent à l'individu ou à l'entreprise. Les dirigeants propriétaires prennent d'habitude plus de risque que les dirigeants salariés. Lancer un nouveau produit sur le marché peut comporter plus de risque que d'embaucher un ouvrier ou d'approuver le calendrier des congés de ses subalternes afin que le travail tourne normalement.

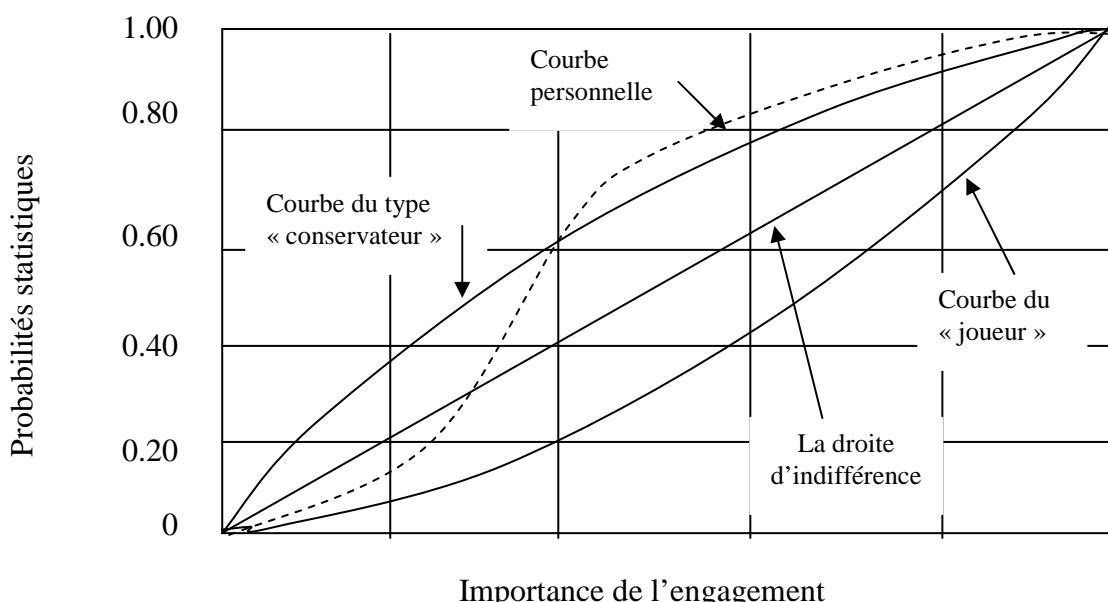
Les cadres salariés qui prennent au nom de leur employeur des décisions comportant des risques de sommes colossales, pourraient s'abstenir de prendre les mêmes décisions s'il s'agissait de leur fortune personnelle et ceci même avec des chances de succès à un taux élevé. Ils pourraient même réfuter ces mêmes décisions dans des circonstances différentes.

En résumé, l'attitude vis-à-vis du risque varie selon les événements, les personnes concernées et le poste qu'elles occupent. On sait que certains individus sont selon les circonstances parfois joueurs, parfois conservateurs et que certains évitent plus que d'autres de prendre des risques.

*KOONTZ et O'DONNELL*<sup>92</sup> distinguent les courbes de préférences du conservateur et du joueur, ainsi que la courbe appelée « personnelle » et qui suppose que la plupart des gens sont joueurs lorsque l'enjeu est petit, mais conservateurs aussitôt que les risques sont importants.

Etant donné que la majorité des cadres dirigeants sont influencés par les dangers d'échec et essayent d'éviter les risques même si ça leur fait rater de bonnes occasions; on peut évaluer leur volonté à courir des risques dans différentes situations en traçant leur courbe de préférence personnelle.

### Types classiques de courbes de préférences



Source: KOONTZ & O'DONNELL, P 140

<sup>92</sup> - KOONTZ & O'DONNELL, op. Cit., P140

## **2- LA PROPENSION A PRENDRE DES RISQUES:**

De nombreuses recherches ont été menées afin de déterminer si la propension à prendre des risques est l'une des caractéristiques principales de l'entrepreneur. Et beaucoup d'entre elles sont parvenues au résultat que les entrepreneurs ne prennent que des risques calculés. Tout comme ils évitent les situations peu risquées qui ne comportent pas de défis sans pour autant être des joueurs parieurs.

L'entrepreneur aime les défis pour les défis; il accorde sa confiance à son propre jugement au moment d'affronter une incertitude. Or cet esprit du risque n'en constitue pas la première des caractéristiques. Bien que les résultats des différentes recherches entreprises sur la propension à la prise de risques modérés, n'ont pas permis d'en faire une caractéristique qui permette de prédire et d'évaluer le potentiel entrepreneurial.

A lui seul ce critère ne permet pas de distinguer les managers entrepreneurs du reste de la population.<sup>93</sup>

*McCLELAND* a observé que les entrepreneurs démontrent une propension de prise de risques modérés. Plusieurs études ont situé les managers sur la même ligne que les entrepreneurs pour ce qui a trait à la dimension du risque.

Les résultats de plusieurs recherches n'ont pas permis de conclure que la propension à la prise de risques modérés soit une caractéristique qui permette de prédire le potentiel entrepreneurial. A lui tout seul, ce critère ne permet pas de distinguer les entrepreneurs des autres individus

Dans sa recherche d'un critère pour distinguer les créateurs des non créateurs; ceux qui réussissent de ceux qui ne réussissent pas dans les petites organisations; *BROCKHAUS* est arrivé à la conclusion que la propension à la prise de risque, à elle toute seule ne peut être considérée comme critère discriminant pour différencier les deux groupes.

Dans les PME, il n'y a aucune différence entre les créateurs et les gestionnaires dans leur attitude à l'égard du risque.

Face à toutes ces difficultés potentielles, l'entrepreneur n'apparaît pas un flambeur, mais c'est quelqu'un qui cherche à minimiser ces risques, c'est un preneur de risques modérés.

---

<sup>93</sup> - BEGLEY & BOYD, "Psychological characteristics associated with entrepreneurial performance", PP152 -153

### **3-AVERSION AU RISQUE:**

Bien que dans les théories économiques, l'entrepreneur soit généralement présenté comme un agent preneur de risques. Et même si la création d'une entreprise est un processus risqué, les entrepreneurs n'ont pas forcément un caractère de joueur. Bien au contraire, ils n'aspirent qu'à éliminer sinon à réduire les risques et essaient d'éviter de s'engager dans des opérations à haut risque.

L'aversion au risque est assez répandue chez les entrepreneurs et est très grande.

Face au risque, l'entrepreneur est beaucoup plus prudent qu'on a tendance à le croire. *BOUCHIKHI & KIMBERLEY*<sup>94</sup> ont introduit la notion de *la perception subjective du risque* afin d'expliquer la divergence des points de vue sur la perception du risque, chez les entrepreneurs et chez les économistes. Ils consolident ou agrémentent le point de vue des économistes en disant que «*l'économiste se trouve dans une position d'observateur extérieur qui constate qu'un agent s'engage dans une voie incertaine en probabilités. Il en déduit que l'agent prend un risque objectif. Mais, la perception subjective de l'agent n'est pas forcément identique à celle de l'observateur extérieur. Il n'y a pas de risque pour quelqu'un qui sait, à tort ou à raison, qu'il peut réduire l'incertitude par des actes volontaires. De même, il n'y a pas de risque pour quelqu'un qui n'a rien à perdre ou qui sait qu'il pourra toujours essayer autre chose.*

*L'aversion au risque perçu a des conséquences profondes sur les pratiques de management des entrepreneurs».*

---

<sup>94</sup>*BOUCHIKHI & KIMBERLEY*; «Entrepreneurs et gestionnaires: les clés du management entrepreneurial », PP 126-127

## **CONCLUSION:**

Presque toutes les études s'accordent à dire que les gestionnaires ne sont pas les preneurs de risque auxquels on fait si souvent allusion. De nombreuses recherches ont été menées afin de déterminer si la propension à prendre des risques est l'une des caractéristiques principales de l'entrepreneur. Et beaucoup d'entre elles sont parvenues au résultat que les entrepreneurs ne prennent que des risques calculés. Ils ne veulent pas courir de risque si l'enjeu est important en termes d'argent, de réputation ou de sécurité de l'emploi. Tout comme ils évitent les situations peu risquées qui ne comportent pas de défis, sans pour autant être des joueurs parieurs.

De ce fait, l'idée du risque, qui est si collée à l'entrepreneur, elle s'explique par la difficulté à distinguer l'incertitude du risque. L'entrepreneur n'est jamais assuré de la réussite, mais il croit toujours au succès.

*Troisième partie*

**LE MANAGER PUBLIC ALGERIEN**

*L'esprit entrepreneurial consiste à observer l'environnement où l'on se trouve et à déceler ses besoins non satisfaits, à pouvoir analyser ses compétences, à améliorer son expérience et sa formation, à savoir travailler en groupe, à pouvoir animer une équipe, à être constamment à l'écoute, à être ouvert, à être prêt à s'investir et à affronter l'inconnu voire même certains risques et enfin à se remettre toujours en question afin de s'améliorer.*

*Qu'en est-il de nos managers dans nos entreprises? Surtout dans nos PME?*

*Sachant que ce genre d'entreprises nécessitent un manager ayant l'esprit beaucoup plus entrepreneurial que les grandes entreprises afin de pouvoir fonctionner de façon satisfaisante*

## **CADRE CONCEPTUEL DU MANAGER PUBLIC ALGERIEN**

Même si la performance est la résultante de plusieurs facteurs, nous ne pouvons occulter le fait que le manager y joue un rôle décisif. Certes, l'environnement se présente de la même façon pour tout le monde, mais n'a pas les mêmes conséquences pour toutes les entreprises. La différence réside dans l'efficacité de leurs managers.

### **I- APERÇU METHODOLOGIQUE**

#### **Le Choix de l'échantillon et sa taille:**

La recherche dont les résultats sont exposés ultérieurement, comprend une enquête effectuée sur un échantillon de vingt deux (22) chefs d'entreprise, dirigeant des entreprises qui réalisaient moins de 500 millions de DA de chiffre d'affaires et qui comptaient au moins sept (07) employés.

La population cible de l'enquête est constituée de trente (30) responsables de PME publiques sélectionnés à partir d'un stage de perfectionnement qu'ils effectuaient et à partir d'une liste de PME publiques de la wilaya de Tlemcen dressée par la Direction des Mines et de l'Industrie.

Du total des 30 cadres dirigeants à qui nous avons adressé le questionnaire, 22 d'entre eux s'y sont prêté et ont répondu, ce qui nous donne un taux de réponse de 73% (en nombre d'unités).

La taille moyenne de leur affaire se situe entre 07 et 450 employés, et leur chiffre d'affaires moyen se situe entre 1 et 500 millions de DA.

Il faut souligner que le principal biais de l'enquête provient du fait que ce sont les plus motivés à l'égard de la participation qui ont rempli le questionnaire.

Enfin, le succès de l'enquête n'aurait pas été possible sans l'agissante compréhension de ces dirigeants qui s'y sont bienveillamment prêtés.

Par ailleurs, étant donné la faible taille de l'échantillon, la généralisation des résultats à l'ensemble des cadres dirigeants des PME publiques algériennes doit s'effectuer avec prudence.

Toutefois, les pourcentages relatifs à notre échantillon peuvent être considérés comme représentatifs de ce qui existe dans l'ensemble de la population en prenant une certaine marge d'erreur.

Mieux vaut en fait travailler sur un échantillon réduit, au risque de ne pouvoir calculer la précision des résultats, tout en s'assurant de pouvoir disposer de statistiques très détaillées pour les dirigeants d'entreprises qui se sont prêtés à l'étude.

### **La rédaction du questionnaire:**

Nous avons pris le soin d'éviter que notre questionnaire ne soit pas trop long afin de ne pas fatiguer nos interlocuteurs.

Nous avons utilisé certaines questions aux réponses préformées tout en leur laissant à la fin, la possibilité de rajouter certaines réponses possibles auxquelles ils ont pensé.

Notre questionnaire est assez fourni. Et sans vouloir prétendre en faire un inventaire détaillé, nous pouvons avancer qu'il touche aux cinq hypothèses suivantes:

- La ***motivation*** qui est décrite et détectée par les questions respectives N° 3, N°4 et N°5;
- La ***formation*** mise en évidence par les questions N° 8, N°16, N°25 et N°31;
- La ***prise de risque*** qui se reflète dans les questions N°9 et N°18;
- Les ***traits de personnalité***, évoqués dans les questions N°10, N°16, N°20 et N°32; ainsi que celles qui nous renseignent sur le style de direction dans les N° 13-14-15-19-21-23-24 et celles relatives au type de manager dans les N° 11-12-15-22 ;
- L'***innovation*** est évoquée dans la question N°17. D'autres questions nous renvoient aussi à l'innovation (celles ayant trait au type de manager et la N°18).

### **Les principales phases de l'enquête:**

- Interviews préliminaires d'un échantillon et entretiens qui ont permis de préciser le but de l'enquête ainsi que le contenu du questionnaire:

- questionnaire écrit aussi complet que possible puis;
- analyse des résultats.

## II- RESULTATS ET IMPLICATIONS DU QUESTIONNAIRE:

### Q1: Comment devient-on dirigeant d'entreprise en Algérie?

Certains pensent que c'est une question de chance, que l'on gravit les échelons de l'organisation sans rencontrer d'obstacles qui entraveraient cette ascension. En plus de se trouver dans des situations où l'on peut juger de ses capacités de diriger.

D'autres sont convaincus que la compétence ne constitue pas un facteur important dans le processus de nomination, ils pensent que l'on craint généralement d'accorder des promotions aux individus compétents et que l'on encourage intentionnellement les moins bons.

D'autres estiment que c'est parce qu'on est entré dans une entreprise et qu'on a le goût du leadership avec une forte dose d'ambition. Ajouté à la volonté de faire, qui implique un certain niveau de vitalité, une certaine volonté d'autonomie, enfin et surtout la volonté de mettre en œuvre un projet collectif.

Mais la majorité **27,27%**, s'accorde à dire que c'est principalement par nomination.

### Q2: L'âge moyen des dirigeants

Age	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
40-44	2	2	9,09	9,09
45-49	10	12	45,45	54,55
50-59	10	22	45,45	100,00

**91%** des Dirigeants ont entre **45 et 59 ans**.

### Q3: Aimez-vous votre emploi?

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	13	13	59,09	59,09
2	2	15	9,09	68,18
3	7	22	31,82	100,00

Il est impossible d'être à la tête d'une équipe si on n'a pas de passion, si on ne démontre pas un total engagement personnel.

Et s'il nous fallait vérifier le niveau de satisfaction de nos managers, on constaterait que **59,09%** d'entre eux sont passionnés par leur métier et que **09,09%** l'aiment beaucoup.

Ce qui nous mènerait à dire que plus des **2/3** sont passionnés et exercent un métier qui les motive.

#### **Q4: Avez vous choisi votre métier?**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
0	3	3	13,64	13,64
1	19	22	86,36	100

C'est une question filtre qui nous a permis de vérifier si réellement nos managers aiment ce qu'ils font et si leur métier a été un choix personnel ou pas.

Elle nous a permis de confirmer le constat précédent (de la question 3).

#### **Q5: Que vous apporte votre travail personnellement?**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
154	1	1	4,55	4,55
156	4	5	<b>18,18</b>	22,73
165	1	6	4,55	27,27
254	1	7	4,55	31,82
316	1	8	4,55	36,36
416	2	10	9,09	45,45
451	1	11	4,55	50,00
456	1	12	4,55	54,55
514	3	15	<b>13,64</b>	68,18
516	3	18	<b>13,64</b>	81,82
521	1	19	4,55	86,36
541	1	20	4,55	90,91
543	1	21	4,55	95,45
645	1	22	4,55	100,00

**45,46%** des managers ont pour motivation principale, les avantages liés au poste de dirigeant.

**18,18%** d'entre eux privilégient les avantages financiers et matériels.

Quant aux **27,28%** d'entre eux, c'est l'autonomie qui passe en priorité.

## Q6: Les obstacles rencontrés.

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	4	4	<b>18,18</b>	18,18
4	1	5	4,55	22,73
12	4	9	<b>18,18</b>	40,91
14	2	11	<b>9,09</b>	50,00
25	1	12	4,55	54,55
34	1	13	4,55	59,09
35	2	15	<b>9,09</b>	68,18
123	1	16	4,55	72,73
145	1	17	4,55	77,27
152	1	18	4,55	81,82
241	1	19	4,55	86,36
1234	1	20	4,55	90,91
1245	1	21	4,55	95,45
14532	1	22	4,55	100,00

A la question « quels obstacles rencontrez-vous? », les managers ont identifié principalement des problèmes externes.

Il s'agit d'une préoccupation vis-à-vis de la concurrence en général et à l'égard des produits de substitution.

Vis-à-vis aussi de la difficulté d'obtenir des crédits bancaires pour financer leurs investissements.

Ces problèmes externes ont été identifiés par **45,45 %** des répondants.

## Q7: Peut-on diriger une entreprise de n'importe quelle taille?

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	3	3	13,64	13,64
1	19	22	86,36	100,00

### Q7A

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	2	2	9,09	9,09
1	20	22	90,91	100,00

Près de **90 %** (86,36 % plus précisément) des managers pensent que oui car il existe une base de gestion commune aux deux tailles, petite et grande entreprise. Et que le directeur doit être avant tout un entraîneur d'hommes.

## Q8: La formation privilégiée

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
Cdf	1	1	4,55	4,55
Dhijklbc	1	2	4,55	9,09
Cfdejb	1	3	4,55	13,64
Fc	1	4	4,55	18,18
Fdlc	1	5	4,55	22,73
Bdcfhl	1	6	4,55	27,27
Chfldejg	1	7	4,55	31,82
Bihcakl	1	8	4,55	36,36
Chj	1	9	4,55	40,91
Fl	1	10	4,55	45,45
Cjl	1	11	4,55	50,00
Dflh	1	12	4,55	54,55
Dcefb	1	13	4,55	59,09
Bcdlh	1	14	4,55	63,64
Cdefjkl	1	15	4,55	68,18
Dfh	1	16	4,55	72,73
Dchl	1	17	4,55	77,27
Fcde	1	18	4,55	81,82
Cdeh	1	19	4,55	86,36
Cdjh	3	22	13,64	100,00

Même si les avis divergent sur l'origine ou le lieu de la formation, nos managers s'accordent à dire qu'une formation supérieure est indiquée pour un dirigeant d'entreprise.

Et même s'ils estiment que l'entreprise reste le meilleur terrain de formation et qu'il est nécessaire de connaître les règles générales de gestion; **13,64%** d'entre eux privilégient, dans l'ordre, une formation: universitaire – écoles supérieures – technique – dans l'entreprise.

En somme, ils “préconisent” l'apprentissage qui équivaut à l'association de l'étude et du terrain.

Ils défendent une formation théorique et technique qui permettrait de développer la capacité d'analyse et de synthèse, d'apprendre à travailler en groupe. L'idéal étant que cette formation soit couronnée d'une longue expérience pratique.

• **Q9A: Attitude vis-à-vis du risque.**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	3	3	13,64	13,64
2	6	9	27,27	40,91
3	3	12	13,64	54,55
4	4	16	18,18	72,73
7	2	18	9,09	81,82
8	2	20	9,09	90,91
10	2	22	9,09	100,00

Le risque principal que courrent nos managers, c'est de conduire l'entreprise dont ils ont la responsabilité à l'échec. Ce risque est lié aux choix des activités en fonction des ressources dont dispose l'entreprise (matérielles, humaines et financières) et du positionnement sur le marché. Donc c'est le choix de la stratégie, qui dans le cas d'un échec peut se traduire par la faillite.

Or nos managers sont très prudents. **59,09%** d'entre eux ne prennent relativement pas ce genre de risque. Même si parfois, la plus sûre façon d'échouer, réside dans l'immobilité.

**Q9B: Risque d'investissement**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	1	1	4,55	4,55
2	4	5	18,18	22,73
3	2	7	9,09	31,82
4	2	9	9,09	40,91
5	1	10	4,55	45,45
6	1	11	4,55	50,00
7	1	12	4,55	54,55
8	7	19	31,82	86,36
9	1	20	4,55	90,91
10	2	22	9,09	100,00

Ce risque d'investissement est fonction des décisions stratégiques qui engagent l'entreprise à moyen et long terme.

**45,46%** de nos managers estiment que leur attitude vis-à-vis de ce type de risque est très élevée (positive); contre **31,82%** qui ne prennent pratiquement pas ce risque.

Ceci conforte la question N° 6 (**Q6**), où nos managers évoquent les contraintes externes qui les empêchent de décider de leur production. Ils estiment alors qu'en dépit de ces obstacles, ils prennent beaucoup de risques en décidant d'investir. Ce qui nous fait remarquer qu'eux qui se disaient prudents face au risque d'échec, ils s'y retrouvent confrontés par l'investissement qu'ils consentent.

### Q9C: Risque de prendre des décisions unilatérales

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	3	3	13,64	13,64
3	3	6	13,64	27,27
4	1	7	4,55	31,82
5	5	12	22,73	54,55
6	2	14	9,09	63,64
7	1	15	4,55	68,18
9	3	18	13,64	81,82
10	4	22	18,18	100,00

Cette question a été posée pour vérifier si nos managers se risquaient à prendre des décisions unilatérales. Et de ce fait, s'ils étaient autoritaires dans leur prise de décision.

**22,73%** des répondants estiment qu'ils ne possèdent pas un goût prononcé pour ce genre de risque mais qu'ils n'hésiteraient pas à prendre les décisions qu'il faut si la nécessité se faisait sentir. Ils se situent dans la juste moyenne.

### Q9D: Risque de Lancer de nouveaux produits

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	1	1	4,55	4,55
2	2	3	9,09	13,64
4	1	4	4,55	18,18
5	10	14	45,45	63,64
6	2	16	9,09	72,73
7	2	18	9,09	81,82
8	3	21	13,64	95,45
10	1	22	4,55	100,00

Ce risque est lié à la fonction marketing par l'introduction de nouveaux produits sur le marché.

Cette question visait de déceler l'innovateur qui "se cache" derrière le manager.

**54,54%** se révèlent modérément innovateurs, ils se situent sur la moyenne de l'échelle.

### Q9E: Risque de se lancer dans de nouveaux marchés

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	1	1	4,55	4,55
2	1	2	4,55	9,09
3	1	3	4,55	13,64
5	9	12	40,91	54,55
6	3	15	13,64	68,18
8	3	18	13,64	81,82
9	1	19	4,55	86,36
10	3	22	13,64	100,00

Ce risque est aussi lié à la fonction marketing; mais à travers le lancement de produits courants dans de nouveaux marchés.

Si nos managers prennent ce risque, c'est dans l'espoir du profit.

Au lieu de privilégier la sécurité de l'entreprise et son contrôle absolu; ils valorisent l'expansion, le rendement et les bénéfices. Et si par ce comportement, près du tiers (**31,83%**) se rapprochent de l'innovateur audacieux; plus de la moitié (**54,55%**) restent modérément prudents et sont assimilés à l'entrepreneur de type C.A.P (Croissance, Autonomie, Pérennité).

### Q9F: Risque dans la fixation des objectifs

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	1	1	4,55	4,55
2	1	2	4,55	9,09
3	1	3	4,55	13,64
5	9	12	40,91	54,55
6	3	15	13,64	68,18
8	3	18	13,64	81,82
9	1	19	4,55	86,36
10	3	22	13,64	100,00

Cette question a été posée pour évaluer ou découvrir le risque stratégique encouru par nos managers.

**40,91%** se trouvent au milieu de l'échelle en prenant moyennement ce genre de risque.

## Q9G: Risque de la dotation en personnel

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	2	2	9,09	9,09
2	2	4	9,09	18,18
3	4	8	18,18	36,36
5	6	14	27,27	63,64
6	2	16	9,09	72,73
7	2	18	9,09	81,82
8	2	20	9,09	90,91
9	1	21	4,55	95,45
10	1	22	4,55	100,00

Le risque de la dotation en personnel est lié aux dysfonctionnements dans la gestion des ressources qui relèvent des qualités professionnelles du manager. Ce dernier doit être capable de remplir la fonction GRH en mettant l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. Car il faut beaucoup de temps avant de pouvoir juger du rendement d'une personne. **27,27%** de nos managers, en raison de situations particulières propres à l'entreprise publique, se situent encore une fois au milieu de l'échelle en ce qui concerne ce risque.

## Q9H: Propension à la prise de risques

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
2	2	2	9,09	9,09
3	1	3	4,55	13,64
5	8	11	36,36	50,00
6	1	12	4,55	54,55
7	4	16	18,18	72,73
8	6	22	27,27	100,00

Cette question a été posée afin d'évaluer et de résumer l'attitude générale de nos managers face au risque. Est-ce qu'ils sont preneurs de gros risques, de risques modérés ou est-ce qu'ils ne prennent pas du tout de risque?

**36,36%** disent qu'ils n'ont ni un goût très prononcé pour le risque, ni une aversion totale vis-à-vis du risque; c'est selon les situations. Ils estiment que ce sont des preneurs de risques modérés.

Cette question renforce les résultats des questions précédentes relatives au risque, hormis celle relative au risque d'investissement.

## Q10: Interférence Manager - Entreprise

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	11	11	50	50
2	11	22	50	100

Nous avons posé cette question pour vérifier si le style d'un dirigeant tient à sa personnalité ou à celle de son entreprise.

Si l'entreprise a une culture forte, le dirigeant se met dans cette culture, sinon c'est alors lui qui façonne la culture. Ce qui démontre que la personnalité du dirigeant a un certain poids sur la culture de l'entreprise. Et même si son style s'adapte aux règles de fonctionnement et aux valeurs de l'entreprise, celles-ci ne doivent toutefois jamais entraver sa personnalité car il risquerait de perdre sa capacité d'influence sur son entreprise s'il se fondait complètement dans la culture de celle-ci.

Or selon les résultats de l'échantillon, le style tient aux deux: la personnalité du dirigeant et celle de l'entreprise. On peut alors dire qu'il y'a interaction.

Notre manager est en adéquation avec la culture de l'entreprise, tout en ayant sa propre personnalité qui lui permet de faire évoluer cette culture. En somme, il ne tente pas d'imposer ses directives sans tenir compte des spécificités de son entreprise.

## Q11: Les objectifs du manager

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
2	6	6	27,27	27,27
3	3	9	13,64	40,91
4	6	15	27,27	68,18
13	2	17	9,09	77,27
23	1	18	4,55	81,82
34	1	19	4,55	86,36
41	1	20	4,55	90,91
1423	1	21	4,55	95,45
3421	1	22	4,55	100,00

A la question de savoir si nos managers visent la part de marché, les performances, financière, commerciale ou économique; ils ont répondu à des taux équivalents (**27,27%**) qu'ils recherchaient la performance économique ainsi que la performance financière. Nos managers visent la performance économique qui les mettra à l'abri de recourir à des emprunts et de ce fait à assurer la pérennité de leur entreprise.

Ce qui démontre que dans notre pays, les mentalités n'ont toujours pas changé et qu'on préfère encore la sécurité de l'entreprise à son expansion.

Cette tendance reflète le type d'entrepreneur PIC (pérennité – Indépendance – Croissance) qui caractérise nos managers.

### Q12: Que favorisent les managers publics?

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
3	1	1	4,55	4,55
4	2	3	9,09	13,64
13	2	5	9,09	22,73
35	1	6	4,55	27,27
135	2	8	9,09	36,36
314	1	9	4,55	40,91
1345	1	10	4,55	45,45
1354	1	11	4,55	50,00
3541	2	13	9,09	59,09
5134	2	15	9,09	68,18
5341	1	16	4,55	72,73
12345	1	17	4,55	77,27
13425	1	18	4,55	81,82
13452	2	20	9,09	90,91
53142	1	21	4,55	95,45
53214	1	22	4,55	100,00

A la question de savoir quel était le but économique de nos managers; à des taux presque équivalents; nos managers font prévaloir la sécurité et le rendement avant l'expansion et la réalisation de bénéfices.

Ceci conforte l'hypothèse que nos managers sont des entrepreneurs de type PIC.

### Q13: l'attitude face aux décisions?

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	1	1	4,55	4,55
2	11	12	50,00	54,55
3	2	14	9,09	63,64
4	8	22	36,36	100,00

Quand ils prennent une décision, **50%** de nos managers acceptent de faire marche arrière et de revenir sur leur décision s'ils se rendent compte qu'ils ont fait une erreur.

Après qu'ils aient tout écouté et tout considéré, ils effectuent leur choix. Ils démontrent ainsi du respect pour leurs équipes, pour les hommes qui les entourent.

#### **Q14: Le type de prise de décision**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	1	1	4,55	4,55
2	4	5	18,18	22,73
3	17	22	77,27	100,00

A la question de savoir quel est le mode de prise de décision dans leur entreprise, **77,27%** préconisent le style participatif.

Cette question confirme la précédente (**Q13**) et prouve que nos managers consultent leurs subordonnés et encouragent leur participation à la prise de décision dans l'entreprise.

#### **Q15: La nature des décisions prises par le manager**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	12	12	54,55	54,55
2	10	22	45,45	100,00

**54,55%** de nos managers prennent des décisions intuitives. Ils se basent sur leur flair et suivent leur intuition. Ce résultat nous montre que nul effort n'est fait pour définir une stratégie, établir un système d'évaluation...

Néanmoins, nous pouvons penser, que vu l'évolution incontrôlable de l'environnement de l'entreprise; en se fondant sur son intuition, notre dirigeant parviendra à gagner parfois un temps précieux.

Ce style de management conviendrait parfaitement à une PME qui n'envisage pas de grandir et de se diversifier.

## Q16:Les compétences requises du manager

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
abie	1	1	4,55	4,55
abef	1	2	4,55	9,09
geab	1	3	4,55	13,64
bacd	2	5	9,09	22,73
eabg	1	6	4,55	27,27
ahgb	1	7	4,55	31,82
abeg	1	8	4,55	36,36
abdj	1	9	4,55	40,91
abce	3	12	13,64	54,55
bfjh	1	13	4,55	59,09
abgh	1	14	4,55	63,64
abeh	1	15	4,55	68,18
aegi	1	16	4,55	72,73
gejb	1	17	4,55	77,27
bdij	1	18	4,55	81,82
emgb	1	19	4,55	86,36
degh	1	20	4,55	90,91
begh	2	22	9,09	100,00

A la question de savoir quelles sont les compétences requises pour devenir manager, **13,64%** des répondants privilégiént dans l'ordre: la formation, l'expérience, la culture et la capacité d'analyse.

Ces réponses nous renvoient à la 1<sup>ère</sup> question. Et nos managers s'accordent à dire que la formation, l'expérience pratique, l'esprit d'initiative avec la capacité d'analyse ainsi que l'habileté à s'entendre avec les autres doivent caractériser le manager performant ou compétent.

## Q17: Tolérance de l'ambiguïté

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	9	9	40,91	40,91
1	13	22	59,09	100,00

Cette question a été posée à nos managers pour voir leur réaction face à l'ambiguïté. **59,09%** d'entre eux affirment la tolérer.

S'ils le confirment, c'est qu'ils sont prêts à évoluer dans un environnement complexe, à s'adapter aux nouveautés.

Or ces confirmations ne s'accordent pas totalement avec les résultats précédents (**Q9D**), dans lesquels nous n'avons pas décelé les innovateurs audacieux en nos managers.

## **Q18: Identification aux entrepreneurs**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
5	7	7	31,82	31,82
6	2	9	9,09	40,91
7	7	16	31,82	72,73
8	5	21	22,73	95,45
9	1	22	4,55	100,00

A la question de savoir si nos managers s'identifient à un entrepreneur; **72,73%** estiment que s'ils sont encore loin de l'entrepreneur Schumpétérien, ils se situent au milieu de l'échelle et possèdent quelques qualités et caractéristiques de l'entrepreneur.

L'entrepreneur est un individu qui favorise les actions centrées sur le développement, sur l'innovation. Il valorise le risque calculé. C'est un rêveur réaliste, un créateur. Tandis que le manager, est un optimiseur des ressources de l'entreprise qu'il a sous sa responsabilité. Cette question confirme la série de résultats des questions **Q9**.

## **Q19: Le style de management favorisé**

### **Q19: Avec les Collègues**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	1	1	4,55	4,55
2	5	6	22,73	27,27
3	16	22	72,73	100,00

### **Q19: Avec les subordonnés**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	4	4	18,18	18,18
2	6	10	27,27	45,45
3	12	22	54,55	100,00

### **Q19: Avec l'extérieur**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
2	9	9	40,91	40,91
3	13	22	59,09	100,00

A la question de savoir quel style de management ils préféraient. Nos managers adoptent le style participatif avec leurs collègues, leurs subordonnés et l'extérieur.

Ce qui démontre que la PME publique est de type participatif. Les dirigeants font confiance aux employés qui travaillent à la réalisation des buts de l'entreprise. Quant à

ceux qui sont directement impliqués dans la prise de décision, ils formulent les objectifs selon un processus participatif.

### Q20: La clé de la réussite

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
adge	1	1	4,55	4,55
adjg	2	3	9,09	13,64
ghkl	2	5	9,09	22,73
adbc	1	6	4,55	27,27
feal	1	7	4,55	31,82
adfh	1	8	4,55	36,36
sqnm	1	9	4,55	40,91
aedb	1	10	4,55	45,45
cagj	1	11	4,55	50,00
dgkr	1	12	4,55	54,55
efah	1	13	4,55	59,09
adeg	1	14	4,55	63,64
aukl	1	15	4,55	68,18
acbd	1	16	4,55	72,73
afgk	1	17	4,55	77,27
ebah	1	18	4,55	81,82
asug	1	19	4,55	86,36
anmr	1	20	4,55	90,91
cfla	1	21	4,55	95,45
adgj	1	22	4,55	100,00

Nos managers préconisent certaines qualités et certaines caractéristiques pour réussir. **18,18%** évoquent la motivation, le perfectionnement par l'expérience pratique, la formation et quelques traits de caractère propres à chaque personne.

## Q21: Avis des managers sur leur personnel

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
5	2	2	9,09	9,09
7	2	4	9,09	18,18
15	2	6	9,09	27,27
17	1	7	4,55	31,82
51	1	8	4,55	36,36
53	1	9	4,55	40,91
63	1	10	4,55	45,45
153	1	11	4,55	50,00
351	1	12	4,55	54,55
1453	1	13	4,55	59,09
1543	1	14	4,55	63,64
3215	4	18	18,18	81,82
3247	1	19	4,55	86,36
3514	1	20	4,55	90,91
6783	1	21	4,55	95,45
6875	1	22	4,55	100,00

A la question de savoir ce que pensent nos dirigeants publics de leurs travailleurs; **18,18%** décrivent leurs employés comme des personnes dynamiques, inventives, compétentes et qui aiment ce qu'elles font.

Nos managers se retrouvent ainsi, des adeptes de la théorie Y de *McGREGOR*, qui font confiance à leurs employés.

## Q22: La vision des managers dans le temps

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	4	4	18,18	18,18
2	9	13	40,91	59,09
3	2	15	9,09	68,18
12	5	20	22,73	90,91
123	2	22	9,09	100,00

En cherchant à savoir si les objectifs de nos dirigeants se limitaient au court terme ou s'ils s'étendaient au-delà (Moyen et Long terme); nous avons remarqué que **50%** des dirigeants ont une vision qui va plus loin que le court terme. Et de ce fait, une forte capacité de réagir face aux imprévus.

Ils savent que tout dans la vie de l'entreprise est incertain et ils doivent lui assurer la pérennité qui se prépare par la réflexion à long terme.

Même si **31,82%** sont indécis et ont du mal à penser le renouvellement avec des prévisions plus longues que les imprévus auxquels ils devraient faire face.

### Q23: Le personnel est-il informé des objectifs et stratégie de l'entreprise?

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
2	1	1	4,55	4,55
5	6	7	27,27	31,82
6	1	8	4,55	36,36
8	7	15	31,82	68,18
9	3	18	13,64	81,82
10	3	21	13,64	95,45
78	1	22	4,55	100,00

A la question de savoir si l'ensemble du personnel est informé des objectifs et de la stratégie de l'entreprise; **27,27%** des répondants affirment que leurs employés sont assez bien informés et qu'ils savent ce qui les concerne et intéresse les objectifs de l'entreprise. Quant aux **31,82%** des répondants, ils disent que leurs employés sont très bien informés. Ils estiment que leurs employés doivent être impliqués dans l'ensemble du processus et à ses différentes étapes afin qu'ils se sentent respectés et agissent en fonction de ce que l'on attend d'eux.

Cette question confirme certaines affirmations dans les questions précédentes relatives au leadership.

### Q24: L'implication du personnel dans l'entreprise

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	20	20	90,91	90,91
2	2	22	9,09	100,00

**90,91%** des managers discutent constamment avec leurs subordonnés de ce qui leur apparaît comme important pour l'entreprise. Cela confirme le style participatif du management.

### Q25: Avis sur la formation en management

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	3	3	13,64	13,64
1	19	22	86,36	100,00

A la question de savoir ce que pensent nos managers d'une formation en management et si elle est indispensable ou pas pour accéder au poste de manager; **86,36%** affirment que ce genre de formation n'est nullement indispensable; voire même inutile.

Ils estiment qu'on peut réussir à gravir les échelons hiérarchiques sans devoir posséder une compréhension intellectuelle du métier.

Ils estiment aussi que la formation reçue en gestion, même si elle est parfois indispensable (pour maîtriser ses techniques), n'est pas suffisante pour qu'on devienne un véritable dirigeant d'entreprise.

### **Q26: Les opportunités de devenir manager**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
0	3	3	13,64	13,64
1	19	22	86,36	100,00

Cette question a été posée pour vérifier les affirmations de la question **Q1**.

**86,36%** de nos managers affirment que même en n'ayant aucune fortune personnelle, nous avons toutes les chances de devenir manager d'une PME publique.

Ils pensent que la réussite est surtout affaire de volonté et de tempérament.

### **Q27: La performance de l'entreprise**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
2	12	12	54,55	54,55
3	7	19	31,82	86,36
4	3	22	13,64	100,00

Cette question a été posée pour connaître l'avis de nos managers sur leur entreprise.

Si **54,55%** sont rassurés et satisfaits de leur entreprise qui réalise une bonne performance; **13,64%** par contre, se font du souci pour l'avenir de leur entreprise en estimant qu'elle est dans une situation critique.

### Q32: Le type de personnalité

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	1	1	4,55	4,55
3	7	8	31,82	36,36
4	1	9	4,55	40,91
5	7	16	31,82	72,73
6	1	17	4,55	77,27
7	4	21	18,18	95,45
9	1	22	4,55	100,00

### Q32B

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	2	2	9,09	9,09
2	2	4	9,09	18,18
3	4	8	18,18	36,36
4	2	10	9,09	45,45
5	5	15	22,73	68,18
6	2	17	9,09	77,27
7	3	20	13,64	90,91
8	1	21	4,55	95,45
10	1	22	4,55	100,00

### Q32C

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	4	4	18,18	18,18
2	1	5	4,55	22,73
3	3	8	13,64	36,36
4	2	10	9,09	45,45
5	5	15	22,73	68,18
6	1	16	4,55	72,73
7	2	18	9,09	81,82
9	2	20	9,09	90,91
10	2	22	9,09	100,00

### Q32D

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	1	1	4,55	4,55
2	1	2	4,55	9,09
3	2	4	9,09	18,18
4	1	5	4,55	22,73
5	2	7	9,09	31,82
6	1	8	4,55	36,36
7	5	13	22,73	59,09
8	3	16	13,64	72,73
9	4	20	18,18	90,91
10	2	22	9,09	100,00

La question 32 a été posée pour déterminer le type de personnalité du manager algérien.

LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Les résultats ne déterminent pas clairement le type, car la majorité des répondants se positionnent au milieu de l'échelle.

Néanmoins, si on occultait délibérément ces résultats, et si on s'intéressait aux autres taux, les pourcentages les plus élevés pencheraient dans les questions **Q32A – 32B** et **32C** vers la gauche, alors que dans la question **Q32D**, c'est vers la droite du continuum qu'ils penchent.

**36,36%** des personnes interrogées dans les questions **32A / 32B / 32C** étaient classées comme type **A**. alors que **40,91%** affichent un comportement de type **B** dans la question **Q32D**.

En résumé, nous pouvons avancer que dans nos PME publiques, il y a prévalence du comportement de type **A**.

### **III- TRAITEMENT ET ANALYSE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE:**

A l'issu du questionnaire, du dépouillement des réponses et du traitement statistique, sont apparus les résultats majeurs énumérés ci-dessous.

Se référant au **sexé**, nous dirons que le nombre de femmes occupant des postes aussi élevés et importants est très infime, voire nul dans les PME publiques. Parmi ceux qui ont répondu, seulement un des sujets était **une femme**. Ce taux très réduit de femmes dirigeantes (4.55%), prouve que l'autorité reste l'apanage des hommes.

Quant à l'**âge**, nous avons constaté que la propension est aux personnes relativement âgées. La proportion des hommes âgés de plus de **cinquante ans** placés à des postes de commande est très élevée.

Nos managers publics appartiennent donc à une génération plus vieille. 91% d'entre eux ont plus de 45 ans.

Nos managers sont des **passionnés**. C'est ce qui explique en partie, la réussite de leur carrière. Ils **aiment ce qu'ils font** et ils s'y engagent à fond en dépit des difficultés quotidiennes qu'ils rencontrent dans la pratique de leur fonction.

Il est reconnu qu'au fur et à mesure que les cadres gravissent les échelons hiérarchiques, leurs besoins de sécurité et physiologiques tendent à décroître en importance alors que leurs besoins d'affiliation, d'estime et d'autoréalisation tendent à augmenter.

Or les résultats de l'enquête démontrent que chez près du tiers (27,28%) des managers, ce sont les **besoins sociaux** qui prédominent. Même si chez les autres, les **besoins d'autoréalisation** sont les plus forts. C'est ce qui prouve que le manager algérien ne jouit pas d'une rémunération en rapport avec ses responsabilités et que la plupart d'entre eux ont pour principal souci une vie décente.

L'enquête montre que 86,36% des cas sont des cadres formés. Ces dirigeants sont en fait des universitaires (77,27%) ou formés sur le tas (9,10%).

La direction de la PME publique algérienne est aux mains d'hommes formés par les écoles publiques, les universités.

En matière de formation initiale, un pourcentage élevé de dirigeants (77,27%) a reçu une formation supérieure; mais celle-ci n'est pas souvent en rapport avec les besoins d'un gestionnaire.

La majorité des managers que j'ai questionnés, croient plus à une formation par l'expérience, par le contact et l'interaction.

La meilleure formation reste l'expérience du commandement des hommes sur le terrain.

Dans un environnement turbulent qui reste très exigeant, la formation tout au long de la vie paraît de plus en plus incontournable. Son rôle n'est plus seulement de transmettre des savoirs et savoir-faire, mais d'anticiper et de préparer les changements en mettant à la disposition de l'entreprise, en temps voulu les compétences nécessaires pour réaliser ses objectifs et se développer en permanence. La formation s'affirme comme un facteur stratégique du développement des entreprises.

Sans le savoir, les managers opèrent implicitement des choix "stratégiques". Ces stratégies reposent sur l'intuition du manager; une intuition qu'ils ont développé le long de leur parcours professionnel.

Le dirigeant prend tous les jours des **risques**, étant donné que la direction d'une entreprise n'est pas une science exacte et qu'il y a toujours une part d'incertitude dans une décision.

Les risques du dirigeant sont liés à ses responsabilités qui l'obligent à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise, à choisir les hommes qui la composent, à gérer l'ensemble des activités. Il n'y a pas d'action sans risque. Mais celui qui ne risque rien, n'a rien. Il faut peser le risque, essayer de le diminuer, mais il faudra le courir si on a envie de réussir.

Ce qui révèle le chef, c'est l'initiative et le courage des responsabilités. Le chef est quelqu'un qui sait prendre des initiatives efficaces. Parfois, connaître son affaire ne suffit pas; il faut en plus avoir cette intuition qui aide à saisir le moment où l'on doit sortir dans l'urgence, des formules stéréotypées.

Il est connu que les meilleurs leaders croient en leur personnel, et le manager public algérien, à travers les résultats de l'enquête, ne déroge pas à cette règle. Il obtient ainsi en échange un engagement volontaire de la part de ses employés qui les pousse à exceller dans leurs tâches quotidiennes, fait qui engendre une meilleure performance de l'entreprise.

Les dirigeants que j'ai questionnés et qui réussissent sont des adeptes de la théorie Y de McGregor et ils ont confiance en leur personnel.

Le dirigeant n'est pas en mesure de recevoir et de traiter toutes les informations susceptibles d'offrir un intérêt pour l'entreprise. Il n'est pas en mesure non plus, d'instruire chaque dossier d'investissement ou de contrôler la mise en œuvre de toutes décisions. Il doit déléguer une partie de ses fonctions à ses collaborateurs à qui il fait confiance.

La majorité de nos managers pensent qu'il suffit d'être diplômé, intelligent et loyal afin de pouvoir diriger n'importe quelle entreprise. C'est faux car il faut comprendre le métier de l'entreprise et posséder un certain nombre de compétences clés.

#### IV- COMPARAISON ENTRE LE DIRIGEANT DE LA PME PUBLIQUE ET LE DIRIGEANT DE LA PME PRIVEE

Une analyse sommaire sur les caractéristiques de la population des dirigeants des PME privées suivies par *W. LACHACHI* et *A. BEKADDOUR* avec celle que j'ai effectuée sur ceux des PME publiques a fait apparaître un certain nombre de caractéristiques communes à travers des similitudes ainsi que certaines différences.

##### **L'âge moyen des dirigeants publics**

<b>Age</b>	<b>Effectif</b>	<b>Taux</b>	<b>% Cumulé</b>
40-44	2	9,09	9,09
45-49	10	45,45	54,55
50-59	10	45,45	100,00

**91%** des Dirigeants ont entre **45** et **59** ans.

##### **Répartition par âge**

Age	Taux
20 à 30 ans	6%
31 à 40 ans	26%
41 à 50 ans	17%
51 à 60 ans	26%
+ 60 ans	24%

Selon *LACHACHI*, les jeunes entrepreneurs sont aussi nombreux et ils côtoient les anciens entrepreneurs. Nous relevons aussi que les entrepreneurs de plus de 60 ans sont toujours à la tête de leur entreprise; à l'encontre des managers publics qui partent généralement à la retraite à cet âge.

## Répartition par âge

Catégorie d'âge	Fréquence	Taux
30 à 40 ans	6	20%
41 à 50 ans	9	30%
51 à 60 ans	11	36.66%
+ 60 ans	4	13.33%

Selon *BEKADDOUR*, l'âge des entrepreneurs privés est assez élevé.

## Formation scolaire

Nombre d'années	Fréquence	Taux
1-6	3	10%
7-10	7	23.33%
11-13	13	36.33%
+ 13	7	13.33%

13,33% des entrepreneurs privés ont un niveau universitaire et 36,33% d'entre eux, un niveau secondaire.

## Niveau de Formation

Type de formation	Taux
Enseignement général	54%
Diplôme universitaire	26%
Autodidacte	20%

Selon l'étude menée par *LACHACHI*, 20% des entrepreneurs privés ne possèdent aucun diplôme et ils ont appris sur le "tas". 26% d'entre eux détiennent un diplôme universitaire. Quant à la majorité, 54% d'entre eux, ont le niveau de baccalauréat.

## La meilleure formation pour un dirigeant

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
cdf	1	1	4,55	4,55
dhijklbc	1	2	4,55	9,09
cfdejb	1	3	4,55	13,64
fc	1	4	4,55	18,18
fdlc	1	5	4,55	22,73
bdcfhl	1	6	4,55	27,27
chfdejg	1	7	4,55	31,82
bihcakl	1	8	4,55	36,36
chj	1	9	4,55	40,91
fl	1	10	4,55	45,45
cjl	1	11	4,55	50,00
dflh	1	12	4,55	54,55
dcefb	1	13	4,55	59,09
bcdlh	1	14	4,55	63,64
cdefjkl	1	15	4,55	68,18
dfhl	1	16	4,55	72,73
dchl	1	17	4,55	77,27
fcde	1	18	4,55	81,82
cdeh	1	19	4,55	86,36
cdjh	3	22	13,64	100,00

Même si les avis divergent sur l'origine ou le lieu de la formation, nos managers s'accordent à dire qu'une formation supérieure est indiquée pour un dirigeant d'entreprise.

Et même s'ils estiment que l'entreprise reste le meilleur terrain de formation et qu'il est nécessaire de connaître les règles générales de gestion; **13,64%** d'entre eux privilégient, dans l'ordre, une formation: universitaire – écoles supérieures – technique – dans l'entreprise.

En somme, ils “préconisent” l'apprentissage qui équivaut à l'association de l'étude et du terrain.

Ils défendent une formation théorique et technique qui permettrait de développer la capacité d'analyse et de synthèse, d'apprendre à travailler en groupe. L'idéal étant que cette formation soit couronnée d'une longue expérience pratique.

## Formation professionnelle

Type de formation	Fréquence	Taux
Administrative	11	36.66%
Technique	5	16.66%
Autres formations	1	3.33%
Non formés	13	43.33%

56,66% des entrepreneurs privés ont suivi une formation professionnelle. Celles de type administratif sont dominantes, suivies par celles d'ordre technique.

## Expérience professionnelle

Nombre d'années	Taux
1 à 10	13.33%
11 à 20	16.66%
21 à 30	46.66%
+ 30	23.33%

L'entrepreneur privé a une large expérience professionnelle.

## Expérience au sein de l'entreprise

Nombre d'années	Taux
0 à 5	17%
5 à 10	20%
10 à 15	26%
15 ans et plus	37%

Relativement à l'âge de l'entrepreneur privé (50% d'entre eux ont plus de 50 ans), ils ont accumulé une longue expérience dans le domaine de la gestion. En effet, 63% d'entre eux, travaillent depuis plus de 10 ans dans l'entreprise.

## **Relation avec le personnel (Confiance en son personnel)**

Confiance	Fréquence	Taux
Grande	20	66.66%
Moyenne	10	33.33%
Faible	0	0%

66,66% des managers privés estiment qu'ils ont réussi à créer un climat interne de confiance grâce à leur proximité de leur personnel.

## **Adhésion du personnel**

Adhésion du personnel	Fréquence	Taux
Très satisfait	19	63.33%
Moyennement satisfait	11	36.66%
Peu satisfait	0	0%

La confiance instaurée engendre une parfaite adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise. Ce qui reflète le talent de meneur d'hommes ou de leader de l'entrepreneur privé.

## **Adaptation au changement (Tolérance de l'ambiguïté)**

Adaptation	Fréquence	Taux
Bonne	10	33.33%
Moyenne	18	60%
Faible	2	6.66%

La majorité des entrepreneurs privés s'adaptent au changement avec une certaine difficulté.

## **Volume de travail**

Nombre d'heures de travail	Fréquence	Taux
6-10 H	0	0 %
11-15 H	11	36.70%
+ 15H	19	63.30%

63,30% des managers privés ont une journée de travail de plus de 15 heures.

## **Volume de travail**

	T. Souvent	Souvent	Q. Fois	Peu	T. Peu
Intensité du travail	70%	24%	3%	3%	0 %
Délégation du travail	20%	24%	24%	6%	26%
Travailler pendant les congés	40%	10%	30%	3%	17%

L'entrepreneur privé consacre plus de 70% de son temps au travail. 40% d'entre eux y sacrifient même leurs vacances; conséquence de leur manque de délégation des tâches à leur personnel (26% délèguent très peu).

La fainéantise

## **Prise de décision**

Prise de décision	Fréquence	Taux
Souvent seul	17	56.66 %
Parfois seul	13	43.33%
Jamais seul	0	0%

En dépit de la confiance qu'ils témoignent à leur personnel, pour ce qui a trait à la prise de décision, les managers privés (56,66%) ne s'embarrassent pas de prendre seuls leurs décisions.

## Prise de décision

	T. Souvent	Souvent	Q. Fois	Peu	T. Peu
Prise de décision individuelle	73%	27%	0%	0%	0 %
Prise de décision collective	20%	13%	33%	10%	24%

73% des entrepreneurs privés prennent leurs décisions seuls; contre seulement 20% qui prennent la peine de concerter leur personnel.

Les dirigeants privés et publics manifestent de multiples points communs. Parmi ces caractéristiques communes, nous pouvons citer:

La quasi absence de femmes chefs d'entreprise.

Il existe une proximité sur l'âge des dirigeants qui sont à la tête des deux types d'entreprises. L'âge moyen de nomination au poste de dirigeant dans la PME publique varie entre 45 et 59 ans. IL est de 40-60 ans dans la PME privée.

Selon *BOUYACOUB*, la particularité de l'entrepreneur privé est sa relative jeunesse. (60% de l'échantillon étudié ont moins de 40 ans).

L'entrepreneur privé algérien a les qualités d'innovateur, de preneur de risques calculés, de prise de décision et de travail énergétique.

C'est un professionnel qui maîtrise bien les tâches essentielles.

Si dans notre recherche sur la PME publique, on retrouve une majorité très significative de diplômés de l'enseignement supérieur et même si selon *BOUYACOUB*, le niveau d'instruction de l'entrepreneur privé est élevé (55% ont déclaré détenir un diplôme universitaire); nous notons que le taux de diplômés est sensiblement plus élevé dans la PME publique.

La formation améliore les compétences des individus et constitue alors une source de capital. La formation scolaire en Algérie, ne constitue pas un facteur important dans l'acquisition des compétences requises. La formation met l'accent sur la théorie beaucoup plus que sur la pratique. Elle reste de ce fait insuffisante pour doter



l'entrepreneur de compétences dont il a besoin pour l'exercice de son activité économique. Selon *BEKADDOUR*, le niveau d'instruction scolaire n'est pas un indicateur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales. C'est plutôt la formation professionnelle qui constitue l'indicateur de possession de ces compétences.

Les compétences managériales relèvent chez l'entrepreneur privé algérien de sa personnalité. Elles sont ensuite développées par la formation professionnelle et les expériences vécues.

L'expérience professionnelle demeure la principale source d'acquisition des compétences chez l'entrepreneur privé algérien. C'est un très bon indicateur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales.

La longue expérience professionnelle à travers laquelle, les entrepreneurs privés ont pu se perfectionner et développer leur savoir, connaissances et savoir-faire et même leurs comportements. Les frottements aux situations de travail, les réussites et les échecs (éléments constitutifs de l'expérience), ont permis aux entrepreneurs de tirer des leçons, de corriger leurs erreurs et de trouver les bonnes règles d'action et d'acquérir ainsi des compétences.

Des facteurs socioculturels (situation des parents, milieu familial, etc.) influencent le développement des compétences.

Aussi bien l'entrepreneur privé que le public, préfère les situations où le risque est minime ou calculé.

A l'opposé du public, l'entrepreneur privé est un innovateur. Il introduit beaucoup de nouvelles idées et méthodes dans ses produits ou procédés de fabrication.

Dans les deux secteurs, l'entrepreneur est satisfait de ses collaborateurs et il leur fait confiance.

L'entrepreneur privé s'adapte difficilement aux changements. A l'opposé de son homologue public qui tolère l'ambiguïté et est prêt à évoluer dans un environnement complexe.

Toutes ces ressemblances et dissidences manifestent qu'il est possible d'identifier les deux types d'entrepreneurs, à savoir le public et le privé. Et la principale différence réside dans le profil de la personne qui est constitué tout au long de sa vie sociale enrichi de sa carrière professionnelle qui se meut dans un environnement en perpétuel changement et mutation.

# CONCLUSION

## **CONCLUSION GENERALE**

L'économie mondiale et le système ont énormément changé depuis le siècle dernier, en grande partie à cause des progrès technologiques qui touchent de nombreux domaines de l'activité économique.

Au milieu de ces changements divers, il est de plus en plus difficile de répondre aux exigences grandissantes, en qualité autant qu'en quantité, des hommes et à leurs besoins.

Il appartient alors à ceux qui ont accepté de mener les rênes de relever le défi et satisfaire ces exigences. En l'occurrence, les dirigeants qui ne sont plus des entrepreneurs à la Shumpeter, mais qui sont désormais considérés comme responsables non seulement des résultats de leurs entreprises, mais aussi du chômage, de la stagnation économique, etc.

La PME algérienne a besoin de dirigeants pouvant évoluer dans ce monde en perpétuelle mutation, où l'initiative, l'ouverture d'esprit et l'aptitude à s'adapter se substitueraient à la prudence et à l'expérience.

Elle a besoin de ceux qui savent mener les hommes, ceux qui savent parler aux autres et les entraîner. La compétence et l'expérience personnelle à elles seules ne suffisent pas au dirigeant. Car le plus important, c'est ce qu'il sait faire faire aux autres. Mener les hommes et les entraîner est la fonction première d'un manager.

Les personnes chez qui les qualités nécessaires ne se trouvent pas réunies font des entreprises avec peu de succès et elles ne tardent pas à être retirées du circuit.

Les qualités qui font les vrais leaders se trouvent être:

-l'authenticité; l'aptitude du dirigeant à être lui-même et à se montrer aux autres tel qu'il est; la capacité à se remettre en cause, et enfin la virtuosité face à l'ambiguïté qui permet de simplifier les questions complexes et de prendre des décisions sans disposer de tous les éléments.

Les traits de caractère d'un chef sont reflétés par: la volonté, la détermination, la conscience. C'est un lutteur qui ne s'avoue jamais vaincu. Il faut qu'il possède la faculté de commander.

Nous ne prétendons pas avancer que tous les dirigeants qui réussissent et dont les entreprises sont performantes doivent réunir ces mêmes caractéristiques. Car chaque situation est unique. Toutefois, il nous est possible de dégager des analogies parmi certaines caractéristiques que l'on peut regrouper et définir dans un cadre type.

Il est certain que le succès des dirigeants dépendra de leur volonté de diriger, de leur intelligence, leurs aptitudes pour l'analyse et la communication et de leur intégrité en plus de leurs qualités de leadership.

Une formation universitaire bien conçue doit normalement doter ses bénéficiaires d'une intelligence ordonnée mais intuitive, leur enseigner à exprimer clairement leurs idées et les rendre aptes à travailler dur et de façon indépendante.

Les grandes écoles ne dispensent pas forcément la bonne **formation**. De bonnes études techniques ou en management ou même en gestion n'arrivent pas à palier l'expérience acquise sur le terrain et principalement celle de conduire des équipes. L'art d'être directeur se vit et s'acquiert au jour le jour, par la pratique et par l'expérience. Il y a un nombre considérable de qualifications professionnelles qu'une personne n'acquiert qu'une fois entrée dans la carrière.

Se perfectionner continuellement, se former sur le tas, être en perpétuel contact avec les autres, privilégier le contact humain; voilà ce qui augmentera le capital intellectuel de nos managers.

Même s'il faut les inciter à utiliser le temps disponible pour se former; la formation ne peut être considérée comme variable explicative de la réussite des PME. Elle est nécessaire, mais non suffisante.

Même si nos managers se servent énormément de leur intuition, ce n'est pas pour autant qu'ils improvisent. Tout le processus stratégique peut se dérouler logiquement dans le cerveau de l'entrepreneur, aussi longtemps que ce dernier est capable d'embrasser l'ensemble des données indispensables à la décision.

Il est important de connaître les satisfactions et les mécontentements qui sont des paramètres assez suggestifs du "moral" des dirigeants.

Prendre des décisions susceptibles d'élever le moral des dirigeants, en cherchant soit à atténuer le mécontentement, soit à augmenter la satisfaction si celle-ci existe déjà. De sorte à obtenir une meilleure rentabilité grâce à de meilleurs résultats.

Si la rentabilité de la PME et la disponibilité des liquidités sont nécessaires à l'innovation de la firme; l'âge, la scolarité ainsi que la formation et la personnalité de son dirigeant sont des facteurs déterminants. En effet, la résistance au changement de la part du dirigeant peut s'avérer un obstacle majeur à la diffusion de l'innovation.

Même si la propension à prendre des **risques** ne se révèle pas comme un critère discriminant ou déterminant idéal pour distinguer ceux qui réussissent de ceux qui échouent et même si on ne peut dresser un profil “typique” de l'entrepreneur; nous pouvons avancer que les entreprises les plus performantes, ont à leur tête des hommes qui n'ont pas peur de prendre des risques, des hommes qui ne craignent pas d'oser certaines actions dans la gestion quotidienne de leur entreprise.

Le dirigeant ne doit pas tout faire tout seul; il doit donner à ses subordonnés plus d'autonomie. Il ne doit pas penser à recruter des personnes dociles et obéissantes; il doit plutôt penser à embaucher des personnes perspicaces capables d'initiative.

Pour ce qui est du style de direction, il leur faudrait appliquer un style de management affectif. Il faut être plus guide que directif afin d'obtenir le meilleur de ses subalternes.

Enfin, *GARTNER* recommande, pour progresser, de s'intéresser à autre chose qu'aux créateurs et de détourner une partie de notre attention de ces individus afin de pouvoir voir d'autres facteurs plus intéressants et importants.

Or, L'individu est, a été, et sera toujours au cœur de tout. Ce ne sont pas les techniques qui fabriquent des produits de qualité, ce sont des hommes traités en adultes responsables et créatifs.

Alors pour sortir de sa crise où elle se démène, l'entreprise publique algérienne a intérêt à déceler les bons managers et à les inciter à se mettre au travail.

Il faut qu'ils soient des managers de terrain; qu'ils améliorent certains aspects du management et que leur profession exige d'eux.

Ils doivent posséder une culture professionnelle ouverte sur l'actualité mondiale

Ils doivent être aptes à pouvoir s'adapter au changement, en étant capables d'entraîner une équipe qui doit être informée sur la programmation du développement de l'entreprise et les visées de l'organisation

Le manager public doit avant tout être promu et choisi pour son efficacité et son savoir-faire professionnel; pour sa créativité et son esprit prospectif et non pour son appartenance à un quelconque groupe

L'aptitude et l'habileté à diriger de manière efficace constituent les attributs les plus importants chez un bon gestionnaire et ce sont **les compétences qu'il doit développer.**

Le bon manager est un visionnaire, qui a envie d'aller de l'avant, de créer, d'innover, d'initier; qui aime prendre des risques calculés. C'est un organisateur qui aime prévoir, organiser et contrôler. C'est un relationnel qui a plaisir à écouter, échanger et communiquer.

Il doit rechercher l'efficacité en planifiant et en hiérarchisant ses tâches et ses priorités.

# ANNEXE

Rapportnatuit.com

## **QUESTIONNAIRE AUX DIRIGEANTS D'ENTREPRISES**

1. En général, en Algérie, comment devient-on dirigeant d'entreprise?

– Comment l'êtes-vous devenu? (*Réponse facultative*)

2. Permettez-vous que je vous demande votre âge?  
( *Le situer dans les tranches d'âge prévues*)

De 20 à 24

De 25 à 29

De 30 à 34

De 35 à 39

De 40 à 44

De 45 à 49

60 et au –dessus

De 50 à 59

3. Aimez- vous votre emploi?

- il me passionne
- Il me plaît beaucoup
- Il me plaît
- Il me laisse indifférent
- Je ne l'aime pas

4. Avez- vous choisi le métier que vous exercez actuellement ?

Oui

Non

Si oui passez à la question 5, sinon posez 4 A et 4 B.

4 A- si vous aviez pu choisir, qu'auriez-vous aimé faire ?

4-B –Qu'est-ce qui vous a empêché de le faire ?

5-Que vous apporte votre travail personnellement ? (*les classer par ordre d'importance*)

- les avantages qu'offre le poste de dirigeant.
- le repos moral (Psychologique)
- le prestige
- la réalisation totale
- la responsabilité
- autres

6. Quels sont les obstacles que vous rencontrez, pour exercer votre métier comme vous le souhaiteriez ?

- Liés à l'environnement extérieur ( rudes concurrences )
- Financiers ( problèmes avec les Banques pour obtenir des crédits )
- Production ( non disponibilité de la matière première )
- Marketing ( avoir du mal à préserver sa part de marché )
- G.R.H ( dotation qualitative en personnel )

7. Le dirigeant d'une petite entreprise peut-il diriger une grande?

Oui

Non

- Et celui d'une grande entreprise peut-il diriger une petite ?

Oui

Non

- Pourquoi ?

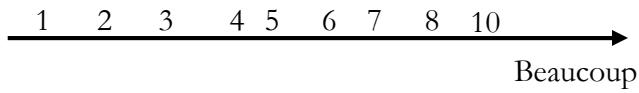
8. Parmi les formations suivantes, quelle est d'après vous la meilleure pour un dirigeant ? (*les classer par ordre d'importance*)

- autodidacte
- Baccalauréat
- universitaire
- Ecoles supérieures (privées et publiques)
- E.N.A
- Polytechnique
- Centre de formation professionnelle
- dans l'entreprise
- « sur le tas »
- Technique
- Théorique
- Stage de perfectionnement
- autre ( commenter)

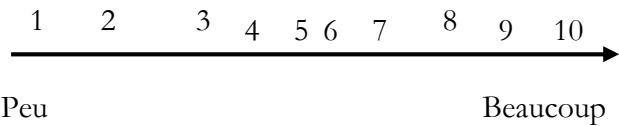
- Quelle est votre formation ? (*réponse facultative*)

9-. Parmi les principaux risques énoncés ci-dessous, quel est celui que prend généralement un dirigeant ? (*entourer le chiffre correspondant sur l'échelle*).

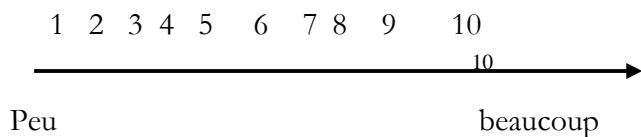
Le risque d'échec



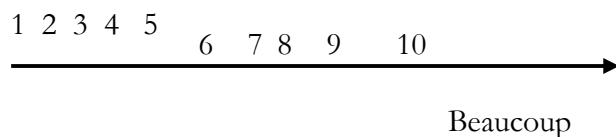
Le risque d'investissement



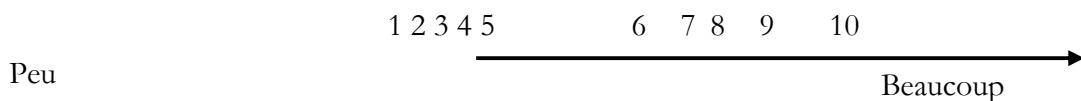
Le risque de prendre des décisions unilatérales



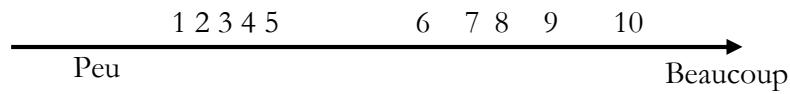
Le risque de lancer de nouveaux produits



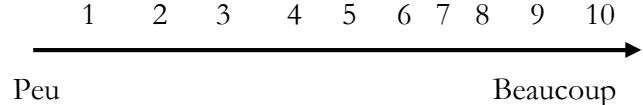
Le risque de se lancer dans de nouveaux marchés



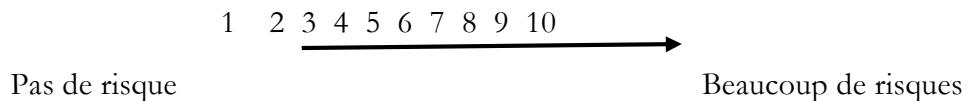
Le risque dans la fixation des objectifs



Le risque de la dotation en personnel (*c'est-à-dire la sélection des individus appelés à remplir les rôles dans l'entreprise*)



- Où vous situez-vous personnellement sur la ligne suivante, par rapport aux deux valeurs extrêmes proposées ? (*mettre une croix sur un des 10 segments du continuum*) :



#### 10. Un dirigeant qui réussit doit-il :

- imposer sa personnalité dans l'entreprise
  - faire siennes les valeurs de l'entreprise ?

11. Avez vous pour objectifs :

- La part de marché ?
  - La performance financière ?
  - La performance commerciale
  - La performance économique

12. Que favorisez vous ? (*Classer par ordre de préférence*).

- La sécurité de l'entreprise
  - son contrôle absolu par la famille (si elle est d'ordre privé)  le rendement
  - l'expansion
  - les bénéfices.

13. Quand vous prenez une décision, est-ce que:

- Vous la prenez coûte que coûte.
  - Vous acceptez en cas d'erreur (ou de mauvais jugement) de faire marche arrière.
  - Vous vous entourez de tous les arguments pour convaincre vos interlocuteurs.
  - Vous recherchez ensemble une solution qui satisfasse tout le monde.

14. Dans votre entreprise, le mode de prise de décision est-il de type

- Autoritaire
  - Démocratique
  - Participatif

15. Sur 100 décisions que vous avez prises, combien d'entre elles étaient :

- Intuitives (liées à l'expérience, à la connaissance, à la culture personnelle... )
  - calculées

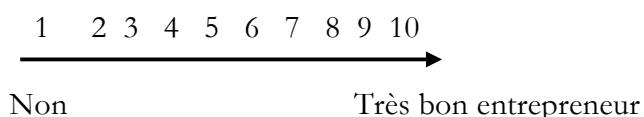
16. Selon vous quelles sont les compétences requises pour devenir un manager ? (*les classer par ordre d'importance*)

- Formation
  - Expérience
  - Culture
  - L'aptitude et l'habileté à s'entendre avec les autres
  - La capacité d'analyse
  - La séduction
  
  - L'esprit d'initiative
  - L'intelligence
  - L'aptitude à saisir les relations dans des situations complexes)
  - Une bonne mémoire.
  - Etre à l'aise dans les relations de pouvoir
  - L'intuition
  - La vivacité dans la pensée.

17. Tolérez-vous l'ambiguïté ? ( qui émane de la nouveauté, la complexité ...)

- Oui
  - Non

18. Vous qui êtes manager, pensez vous être un bon entrepreneur? (*mettez une croix sur un des 10 segments du continuum*)



- Pourquoi ? (*expliquez votre réponse*)

19. Quel style de management préférez-vous ? ( Autocratique, Démocratique, Participatif )

- |                        |   |   |   |
|------------------------|---|---|---|
| - avec vos collègues   | A | D | P |
| - avec vos subordonnés | A | D | P |
| - avec l'extérieur     | A | D | P |

20. Pour réussir, il faut :

*(les classer par ordre d'importance)*

- Aimer ce qu'on fait
- avoir des objectifs personnels ambitieux
- être un passionné
- savoir gérer son temps
- pouvoir déléguer
- Savoir –faire
- Avoir la \_technique
- savoir-faire
- connaissances générales
- parler plusieurs langues étrangères
- se perfectionner Constamment
- être dynamique
- avoir un tempérament de fonceur
- être flexible et ouvert
- être sociable
- avoir le sens de l'humour
- être sérieux et impénétrable Cl être enthousiaste
- efficace dans tous les domaines
- optimiste
- diriger tout soi-même
- concerter les autres.

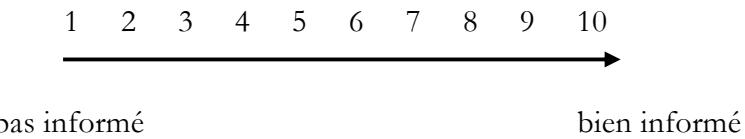
21. Que pensez-vous de votre personnel ? (Classer par ordre d'importance)

- il est compétent
- inventif
- dynamique
- preneur d'initiatives
- aime ce qu'il fait
- ne recherche que ses propres intérêts
- n'a pas les mêmes aspirations que l'entreprise
- je ne peux compter sur lui.

22. Avez-vous des objectifs à :

- court terme
- Moyen terme
- Long terme

23. L'ensemble du personnel est-il informé de vos objectifs et de votre stratégie ?  
(cocher le chiffre correspondant).



24. Discutez-vous avec vos subordonnés des points qui vous paraissent importants :

- constamment
- de temps en temps
- rarement
- jamais.

25. Ne possédant pas la formation adéquate (formation académique en management), a-t-on une chance de devenir manager d'une entreprise ?

- Oui
- Non.

26. N'ayant aucune fortune personnelle peut-on devenir manager (ou cadre dirigeant d'une entreprise) ?

- Oui
- Non.

27. Comment percevez-vous la performance de votre entreprise ?

- Excellente
- Bonne
- Satisfaisante
- Critique.

28. Quel est l'effectif de votre entreprise ?

29. Quel est votre chiffre d'affaires ?

30-Quel est votre secteur d'activité?

31 – A votre avis , combien de temps à peu près un jeune homme doit –il aller à l'école, à notre époque, pour s'élever le plus possible, plus tard sur le plan professionnel?

32- Entourez le chiffre correspondant à votre comportement?

Personne extrêmement compétitive 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 personne pas du tout compétitive

Urgence du temps, personne qui 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 personne qui prend tout son temps court contre le temps même s'il n'y a rien à faire

Comportement polyphasique (personne 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Chaque chose en son temps qui entreprend plusieurs choses à la fois)

Fonceur sans plan préalable 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Planifie lentement

Personne expansive 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Dissimule ses sentiments

A peu de loisirs en dehors de 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Passe lui-même au premier son travail (l'entreprise est son premier souci) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 chef de ses préoccupations

## Q2: L'âge moyen des dirigeants

Age	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
40-44	2	2	9,09	9,09
45-49	10	12	45,45	54,55
50-59	10	22	45,45	100,00

## Q2: L'âge moyen des dirigeants

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	13	13	59,09	59,09
2	2	15	9,09	68,18
3	7	22	31,82	100,00

## Q3: Aimez-vous votre emploi?

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	13	13	59,09	59,09
2	2	15	9,09	68,18
3	7	22	31,82	100,00

## Q4: Avez vous choisi votre métier?

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	3	3	13,64	13,64
1	19	22	86,36	100

## Q5: Que vous apporte votre travail personnellement?

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
154	1	1	4,55	4,55
156	4	5	<b>18,18</b>	22,73
165	1	6	4,55	27,27
254	1	7	4,55	31,82
316	1	8	4,55	36,36
416	2	10	9,09	45,45
451	1	11	4,55	50,00
456	1	12	4,55	54,55
514	3	15	<b>13,64</b>	68,18
516	3	18	<b>13,64</b>	81,82
521	1	19	4,55	86,36
541	1	20	4,55	90,91
543	1	21	4,55	95,45
645	1	22	4,55	100,00

## Q6: Les obstacles rencontrés

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	4	4	<b>18,18</b>	18,18
4	1	5	4,55	22,73
12	4	9	<b>18,18</b>	40,91
14	2	11	<b>9,09</b>	50,00
25	1	12	4,55	54,55
34	1	13	4,55	59,09
35	2	15	<b>9,09</b>	68,18
123	1	16	4,55	72,73
145	1	17	4,55	77,27
152	1	18	4,55	81,82
241	1	19	4,55	86,36
1234	1	20	4,55	90,91
1245	1	21	4,55	95,45
14532	1	22	4,55	100,00

## Q7: Peut-on diriger une entreprise de n'importe quelle taille?

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
0	3	3	13,64	13,64
1	19	22	86,36	100,00

### Q7A

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
0	2	2	9,09	9,09
1	20	22	90,91	100,00

## Q8: La formation privilégiée

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
cdf	1	1	4,55	4,55
dhijklbc	1	2	4,55	9,09
cfdejb	1	3	4,55	13,64
fc	1	4	4,55	18,18
fdlc	1	5	4,55	22,73
bdcfhl	1	6	4,55	27,27
chfldejg	1	7	4,55	31,82
bihcakl	1	8	4,55	36,36
chj	1	9	4,55	40,91
fl	1	10	4,55	45,45
cjl	1	11	4,55	50,00
dflh	1	12	4,55	54,55
dcefb	1	13	4,55	59,09
bcdlh	1	14	4,55	63,64
cdefjkl	1	15	4,55	68,18
dfhl	1	16	4,55	72,73
dchl	1	17	4,55	77,27
fcde	1	18	4,55	81,82
cdeh	1	19	4,55	86,36
cdjh	3	22	13,64	100,00

### Q9A: Attitude vis-à-vis du risque

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	3	3	13,64	13,64
2	6	9	27,27	40,91
3	3	12	13,64	54,55
4	4	16	18,18	72,73
7	2	18	9,09	81,82
8	2	20	9,09	90,91
10	2	22	9,09	100,00

### Q9B: Risque d'investissement

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	1	1	4,55	4,55
2	4	5	18,18	22,73
3	2	7	9,09	31,82
4	2	9	9,09	40,91
5	1	10	4,55	45,45
6	1	11	4,55	50,00
7	1	12	4,55	54,55
8	7	19	31,82	86,36
9	1	20	4,55	90,91
10	2	22	9,09	100,00

### Q9C: Risque de prendre des décisions unilatérales

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	3	3	13,64	13,64
3	3	6	13,64	27,27
4	1	7	4,55	31,82
5	5	12	22,73	54,55
6	2	14	9,09	63,64
7	1	15	4,55	68,18
9	3	18	13,64	81,82
10	4	22	18,18	100,00

### Q9D: Risque de Lancer de nouveaux produits

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	1	1	4,55	4,55
2	2	3	9,09	13,64
4	1	4	4,55	18,18
5	10	14	45,45	63,64
6	2	16	9,09	72,73
7	2	18	9,09	81,82
8	3	21	13,64	95,45
10	1	22	4,55	100,00

### **Q9E: Risque de se lancer dans de nouveaux marchés**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	1	1	4,55	4,55
2	1	2	4,55	9,09
3	1	3	4,55	13,64
5	9	12	40,91	54,55
6	3	15	13,64	68,18
8	3	18	13,64	81,82
9	1	19	4,55	86,36
10	3	22	13,64	100,00

### **Q9F: Risque dans la fixation des objectifs**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
2	3	3	13,64	13,64
3	2	5	9,09	22,73
4	1	6	4,55	27,27
5	6	12	27,27	54,55
6	3	15	13,64	68,18

### **Q9G: Risque de la dotation en personnel**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	2	2	9,09	9,09
2	2	4	9,09	18,18
3	4	8	18,18	36,36
5	6	14	27,27	63,64
6	2	16	9,09	72,73
7	2	18	9,09	81,82
8	2	20	9,09	90,91
9	1	21	4,55	95,45
10	1	22	4,55	100,00

### **Q9H: Propension à la prise de risque**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
2	2	2	9,09	9,09
3	1	3	4,55	13,64
5	8	11	36,36	50,00
6	1	12	4,55	54,55
7	4	16	18,18	72,73
8	6	22	27,27	100,00

## Q10: Interférence Manager – Entreprise

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	11	11	50	50
2	11	22	50	100

## Q11: Les objectifs du manager

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
2	6	6	27,27	27,27
3	3	9	13,64	40,91
4	6	15	27,27	68,18
13	2	17	9,09	77,27
23	1	18	4,55	81,82
34	1	19	4,55	86,36
41	1	20	4,55	90,91
1423	1	21	4,55	95,45
3421	1	22	4,55	100,00

## Q12: Que favorisent les managers publics?

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
3	1	1	4,55	4,55
4	2	3	9,09	13,64
13	2	5	9,09	22,73
35	1	6	4,55	27,27
135	2	8	9,09	36,36
314	1	9	4,55	40,91
1345	1	10	4,55	45,45
1354	1	11	4,55	50,00
3541	2	13	9,09	59,09
5134	2	15	9,09	68,18
5341	1	16	4,55	72,73
12345	1	17	4,55	77,27
13425	1	18	4,55	81,82
13452	2	20	9,09	90,91
53142	1	21	4,55	95,45
53214	1	22	4,55	100,00

## Q13: l'attitude face aux décisions?

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	1	1	4,55	4,55
2	11	12	50,00	54,55
3	2	14	9,09	63,64
4	8	22	36,36	100,00

## Q14: Le type de prise de décision

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	1	1	4,55	4,55
2	4	5	18,18	22,73
3	17	22	77,27	100,00

### **Q15: La nature des décisions prises par le manager**

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	12	12	54,55	54,55
2	10	22	45,45	100,00

### **Q16:Les compétences requises du manager**

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
abie	1	1	4,55	4,55
abef	1	2	4,55	9,09
geab	1	3	4,55	13,64
bacd	2	5	9,09	22,73
eabg	1	6	4,55	27,27
ahgb	1	7	4,55	31,82
abeg	1	8	4,55	36,36
abdj	1	9	4,55	40,91
abce	3	12	13,64	54,55
bfjh	1	13	4,55	59,09
abgh	1	14	4,55	63,64
abeh	1	15	4,55	68,18
aegi	1	16	4,55	72,73
gejb	1	17	4,55	77,27
bdij	1	18	4,55	81,82
emgb	1	19	4,55	86,36
degh	1	20	4,55	90,91
begh	2	22	9,09	100,00

### **Q17: Tolérance de l'ambiguïté**

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	9	9	40,91	40,91
1	13	22	59,09	100,00

### **Q18: Identification aux entrepreneurs**

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
5	7	7	31,82	31,82
6	2	9	9,09	40,91
7	7	16	31,82	72,73
8	5	21	22,73	95,45
9	1	22	4,55	100,00

### **Q19: Le style de management favorisé**

#### **Q19: Avec les Collègues**

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	1	1	4,55	4,55
2	5	6	22,73	27,27
3	16	22	72,73	100,00

#### **Q19: Avec les subordonnés**

	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	4	4	18,18	18,18
2	6	10	27,27	45,45
3	12	22	54,55	100,00

## Q19: Avec l'extérieur

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
2	9	9	40,91	40,91
3	13	22	59,09	100,00

## Q20: La clé de la réussite

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
adge	1	1	4,55	4,55
adjg	2	3	9,09	13,64
ghkl	2	5	9,09	22,73
adbc	1	6	4,55	27,27
feal	1	7	4,55	31,82
adfh	1	8	4,55	36,36
sqnm	1	9	4,55	40,91
aedb	1	10	4,55	45,45
cagj	1	11	4,55	50,00
dgkr	1	12	4,55	54,55
efah	1	13	4,55	59,09
adeg	1	14	4,55	63,64
aukl	1	15	4,55	68,18
acbd	1	16	4,55	72,73
afgk	1	17	4,55	77,27
ebah	1	18	4,55	81,82
asug	1	19	4,55	86,36
anmr	1	20	4,55	90,91
cfla	1	21	4,55	95,45
adgj	1	22	4,55	100,00

## Q21: Avis des managers sur leur personnel

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
5	2	2	9,09	9,09
7	2	4	9,09	18,18
15	2	6	9,09	27,27
17	1	7	4,55	31,82
51	1	8	4,55	36,36
53	1	9	4,55	40,91
63	1	10	4,55	45,45
153	1	11	4,55	50,00
351	1	12	4,55	54,55
1453	1	13	4,55	59,09
1543	1	14	4,55	63,64
3215	4	18	18,18	81,82
3247	1	19	4,55	86,36
3514	1	20	4,55	90,91
6783	1	21	4,55	95,45
6875	1	22	4,55	100,00

## **Q22: La vision des managers dans le temps**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	4	4	18,18	18,18
2	9	13	40,91	59,09
3	2	15	9,09	68,18
12	5	20	22,73	90,91
123	2	22	9,09	100,00

## **Q23: Le personnel est-il informé des objectifs et stratégie de l'entreprise?**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
2	1	1	4,55	4,55
5	6	7	27,27	31,82
6	1	8	4,55	36,36
8	7	15	31,82	68,18
9	3	18	13,64	81,82
10	3	21	13,64	95,45
78	1	22	4,55	100,00

## **Q24: L'implication du personnel dans l'entreprise**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	20	20	90,91	90,91
2	2	22	9,09	100,00

## **Q25: Avis sur la formation en management**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
0	3	3	13,64	13,64
1	19	22	86,36	100,00

## **Q26: Les opportunités de devenir manager**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
0	3	3	13,64	13,64
1	19	22	86,36	100,00

## **Q27: La performance de l'entreprise**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
2	12	12	54,55	54,55
3	7	19	31,82	86,36
4	3	22	13,64	100,00

**Q32: Le type de personnalité**  
**Q32A**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	1	1	4,55	4,55
3	7	8	31,82	36,36
4	1	9	4,55	40,91
5	7	16	31,82	72,73
6	1	17	4,55	77,27
7	4	21	18,18	95,45
9	1	22	4,55	100,00

**Q32B**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	2	2	9,09	9,09
2	2	4	9,09	18,18
3	4	8	18,18	36,36
4	2	10	9,09	45,45
5	5	15	22,73	68,18
6	2	17	9,09	77,27
7	3	20	13,64	90,91
8	1	21	4,55	95,45
10	1	22	4,55	100,00

**Q32C**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	4	4	18,18	18,18
2	1	5	4,55	22,73
3	3	8	13,64	36,36
4	2	10	9,09	45,45
5	5	15	22,73	68,18
6	1	16	4,55	72,73
7	2	18	9,09	81,82
9	2	20	9,09	90,91
10	2	22	9,09	100,00

**Q32D**

	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	1	1	4,55	4,55
2	1	2	4,55	9,09
3	2	4	9,09	18,18
4	1	5	4,55	22,73
5	2	7	9,09	31,82
6	1	8	4,55	36,36
7	5	13	22,73	59,09
8	3	16	13,64	72,73
9	4	20	18,18	90,91
10	2	22	9,09	100,00

**Fichier de données: (22 observations avec 42 variables)**

	1 Q2	2 Q3	3 Q4	4 VAR4	5 VARS5	6 Q5	7 Q6	8 Q7	9 Q7A
1	6	3	1			156	35	1	1
2	7	1	0			156	12	1	1
3	7	1	1			416	1	1	1
4	5	1	1			456	35	1	1
5	6	2	1			156	12	0	1
6	7	1	0			514	241	1	1
7	7	1	1			516	12	1	1
8	6	1	1			645	123	1	0
9	7	1	1			521	14532	1	1
10	7	1	1			514	152	1	1
11	6	3	1			154	14	1	1
12	7	1	1			316	1	0	1
13	7	1	1			416	12	1	1
14	6	1	1			254	1	0	0
15	6	1	0			516	1234	1	1
16	7	3	1			541	145	1	1
17	6	3	1			165	25	1	1
18	6	3	1			156	1245	1	1
19	5	3	1			451	34	1	1
20	6	3	1			514	4	1	1
21	7	1	1			543	14	1	1
22	6	2	1			516	1	1	1

	10 Q8	11 Q9A	12 Q9B	13 Q9C	14 Q9D	15 Q9E	16 Q9F	17 Q9G	19 Q9H
1	cdf	3	8	3	2	8	8	8	8
2	dhijklbc	2	8	4	4	3	9	3	7
3	cfdejb	2	2	5	8	8	2	3	5
4	fc	5	2	6	5	5	5	5	5
5	edlc	7	8	5	5	9	9	9	7
6	bdcfhl	10	3	10	6	6	6	3	8
7	cdjh	8	5	10	8	5	8	2	8
8	cdjh	3	3	3	5	10	5	3	5
9	chfldejg	10	10	10	5	10	5	5	5
10	bihcakl	7	1	9	7	2	4	7	8
11	chj	2	8	5	5	5	3	5	2
12	fl	8	4	1	5	6	2	5	8
13	cjl	5	8	5	6	6	10	6	7
14	dflh	1	9	9	1	1	5	5	5
15	dcefb	3	7	3	10	10	10	10	8
16	bcdlh	5	10	10	5	5	2	1	5
17	cdefjkl	12	8	5	5	5	5	8	5
18	cdjh	2	8	1	5	5	5	2	3
19	dfhl	2	4	9	8	8	6	7	7
20	dchl	5	6	7	7	5	7	6	5
21	fcde	1	2	1	2	5	3	1	2
22	cdeh	2	2	6	5	5	6	5	6

	19 Q10	20 Q11	21 Q12	22 Q13	23 Q14	24 Q15	25 Q16	26 Q17	27 Q18
1	2	13	135	4	3	1	bacd	0	7
2	1	2	1354	4	2	1	bacd	1	7
3	2	2	5134	2	3	1	eabg	1	8
4	1	23	3	2	3	1	ehgb	1	7
5	1	41	13	2	3	1	abie	1	8
6	1	1	3541	4	3	2	abeg	0	7

	19 Q10	20 Q11	21 Q12	22 Q13	23 Q14	24 Q15	25 Q16	26 Q17	27 Q18
7	1	2	5341	2	1	2	abce	0	5
8	1	34	13452	2	2	2	abdj	1	5
9	2	1423	13425	4	3	1	abce	1	7
10	2	3	53214	4	3	1	bfjh	1	8
11	1	2	13	3	2	2	abef	0	5
12	1	13	13452	1	3	1	abce	0	8
13	2	2	135	2	3	1	abgh	1	5
14	1	4	1345	2	3	2	abef	0	9
15	2	3	4	4	3	2	aegi	1	7
16	2	3	3541	2	3	2	geab	1	5
17	2	4	53142	4	3	2	gejb	0	5
18	2	2	5134	2	3	1	bdij	0	5
19	2	4	4	4	3	1	emgb	1	6
20	1	4	314	2	3	2	degh	0	6
21	2	3421	12345	2	3	2	begh	1	8
22	1	4	35	3	2	1	begh	1	7

	28 Q19CO	29 Q19SU	30 Q19EX	31 Q20	32 Q21	33 Q22	34 Q23	35 Q24	36 Q24
1	3	1	3	ghkl	3215	1	9	1	1
2	1	2	3	ghkl	3215	2	8	1	1
3	2	3	3	adbc	3514	2	9	1	1
4	3	3	2	feal	5	2	8	1	1
5	3	2	3	adfh	15	3	5	1	0
6	3	3	2	sqnm	1543	2	8	1	1
7	3	3	2	aedb	3215	12	2	1	1
8	2	3	3	cagj	5	123	8	1	1
9	3	2	2	acbd	3247	123	10	2	1
10	3	1	3	dgkr	6875	12	8	1	1
11	3	2	2	adjg	15	2	5	1	1
12	3	3	3	adjg	63	1	5	2	0
13	2	1	2	efah	51	2	10	1	1
14	2	3	3	adeg	6783	12	9	1	1
15	3	3	3	aukl	351	2	8	1	0
16	3	2	2	adge	17	1	5	1	1
17	3	3	3	afgk	3215	12	5	1	1
18	3	3	3	ebah	7	1	78	1	1
19	3	2	3	asug	1453	2	5	1	1
20	3	3	2	anmr	53	2	6	1	1
21	3	3	2	cfla	153	12	10	1	1
22	2	1	3	adgj	7	3	8	1	1

	37 Q26	38 Q27	39 Q32A	40 Q32B	41 Q32C	42 Q32D
1	1	2	3	3	5	9
2	1	2	7	8	9	8
3	1	2	5	4	6	7
4	1	2	4	5	5	7
5	1	2	3	2	5	2
6	1	3	3	3	3	8
7	0	2	7	5	1	9
8	1	3	7	6	1	9
9	1	2	1	1	1	1
10	0	4	9	10	9	5
11	1	2	5	5	5	3
12	0	2	3	3	3	6
13	1	2	5	7	5	8
14	1	3	5	1	1	4

	37 Q26	38 Q27	39 Q32A	40 Q32B	41 Q32C	42 Q32D
15	1	3	3	4	3	5
16	1	3	5	5	7	7
17	1	4	7	7	10	10
18	1	4	5	6	7	7
19	1	2	5	3	4	7
20	1	3	3	5	4	9
21	1	3	3	2	2	3
22	1	2	6	7	10	10

# BIBLIOGRAPHIE

## **Les sources:**

- M. ALTRAD, (1994) « Ecouter, Harmoniser, Diriger- Un certain art du management. », OPU.
- Y. BAREL & C. GUYON (Juin- Juillet- Août 1999), « Un leader, des styles de management », Revue française de gestion
- P. Y. BARREYRE, « Stratégie d'innovation dans les Moyennes et Petites Industries », Ed. Hommes et Techniques (1975).
- P. BARUZY, « Le Savoir - diriger », Entreprise Moderne d'édition (1972).
- T. M. BEGLEY & D. P. BOYD, « Psychological characteristics associated with entrepreneurial performance», The British Library
- A. BEKADDOUR, « Les compétences de l'entrepreneur: Analyse de la relation entre la formation et les compétences de l'entrepreneur privé algérien. Cas des entrepreneurs de la wilaya de Ghardai », thèse de magistère 2000-2001
- M. BELAIBOUD., « De la survie à la croissance de l'entreprise », OPU (1995).
- A. BENHABIB, « Recherches en entrepreneuriat: quelles implications conceptuelles? », Revue Sciences Humaines, N°14 – Décembre 2000.
- R. BLAKE & J. S. MOUTON, « La troisième dimension du Management », Les éditions d'organisation (1987).
- H. BOUCHIKHI & J. KIMBERLEY, « Entrepreneurs et gestionnaires: les clés du management entrepreneurial », Les éditions d'organisation (1994).
- M. BOURBON, « Méthodologie. *Ensemble de méthodes à l'usage des responsables opérationnels* », OPU (1988).
- F. BOURNOIS, “Portrait comparé des managers européens”, Revue française de gestion (Novembre- Décembre 1996)
- S. BOUTILLIER, « L'entrepreneur dans la théorie économique », Problèmes économiques N°2.482 du 21/08/96.
- D. P. BOYD, « Type A behaviour, financial performance and organisational growth in small business firms », Journal of Occupational Psychology, 1984, 57, PP137-140.
- D. CARNEGIE & Associés, « Comment trouver le leader en vous », HACHETTE LIVRE (1994).
- M. CASSON, « L'entrepreneur », Economica (1991).
- G. COURTOIS, « L'art d'être chef », Ed. FLEURUS (1961).
- M. A. CRENER & J. DOUTRIAUX avec la collaboration d'A. LAPOINTE, « Principes d'économie managériale », Gaëtan Morin éditeur (1980).
- P. DACO, « Les prodigieuses victoires de la psychologie moderne », Marabout (1973).
- F. DANY & Y.F. LIVIAN, « La nouvelle gestion des cadres », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert (2002)

- B. DEMORY, « La créativité en 50 questions », Chotard et Associés Editeurs (1976).
- B. DOBIECKI, « Diriger une structure d'action sociale aujourd'hui – valoriser les ressources humaines- », ESF Editeur (1998)
- P. F. DRUCKER, « La formation des dirigeants d'entreprises », HACHETTE.
- H. DUHAMEL, « Stratégie et Direction de l'Entreprise ».
- W. J. DUNCAN, « Les grandes idées du management, *des classiques aux modernes* », Mare Nostrum (1996).
- J-C. ETTINGER, « Le profil psychologique du créateur d'entreprise », Revue française de gestion (Juin- Juillet- Août 1983)
- C. FOURNIER, « Techniques de gestion de la PME. Approche pratique », Les éditions d'organisation (1992).
- A. GINGRAS, « Les fondements du management dans l'histoire », Gaëtan Morin éditeur (1980).
- P. Y. GOMEZ, « Le gouvernement de l'entreprise- *Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion* », Interéditions (1996).
- D. GRANICK, « Les entreprises européennes Par qui et comment sont-elles dirigées? », Les éditions d'organisation (1964).
- GR. E.P.M.E., sous la direction de P.A. JULIEN, « Les PME, Bilan et Perspectives », Les presses inter-Universitaires & Economica (1994).
- K. HAMDI, « Comment diagnostiquer et redresser une entreprise », Ed. RISSALA (1995).
- K. HAMDI, « L'art d'être chef- Les expériences des grands hommes, les résultats des grands chercheurs », Ed. ROUIBAH (1998).
- B. HENRIET, « Leadership et Management », Editions LIAISONS (1993).
- E. M. HERNANDEZ, « Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat », L'Harmattan (1999).
- G. S. HULL, « La petite entreprise à l'ordre du jour », Editions L'Harmattan (1987).
- P. A. JULIEN & J. CHICHA, « Vers une typologie multidimensionnelle de la PME », Cahiers de recherche du GREPME, N°80-10 Trois - Rivières.
- P. A. JULIEN & M. MARCHESNAY, « L'entrepreneuriat », Economica (1996).
- P. A. JULIEN & M. MARCHESNAY, « La petite entreprise, principes d'économie et de gestion », éd. G.Vermette, librairie Vuibert (1988).
- B. KARLÖF, « La stratégie des affaires- *guide des concepts et des modèles* », OPU Alger (1990).
- H. KOONTZ & C. O'DONNELL, « Management, Principes et méthodes de gestion », McGRAW HILL, Editeurs (1980).

- W.LACHACHI, « caractéristiques et performances du manager/entrepreneur (cas du manager/entrepreneur privé Algérien) », thèse de magistère 2000-2001
- A. LAMIRI, « Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », Prestcomm éditions (1993).
- M.LEYGUES., « La motivation des hommes dans le management », Chotard et associés éditeurs (1976).
- P. LORINO, « L'économiste et le manageur », éd. ENAG Alger (1991).
- H. MAHE de BOISLANDELLE, « Gestion des ressources humaines dans les PME », Economica (1988).
- H. MINTZBERG, « Structure et dynamique des organisations », Les éditions d'organisation (1982).
- H. MINTZBERG, « Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre », Les éditions d'organisation - Les éditions Agence d'ARC INC (1984).
- H. MINTZBERG, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », DUNOD (1994).
- H. MINTZBERG, « Le management. *Voyage au centre des organisations* », Les éditions d'organisation (2000).
- R. PAPIN, « L'art de diriger. T1 Management - Stratégie », DUNOD (1997).
- T. PETERS & N. AUSTIN, « La passion de l'Excellence », InterEditions (1985).
- P. SALLES, « Problèmes économiques généraux », T1. DUNOD (1975).
- C. SICARD, « Le manager stratège-*Manuel Pratique d'Analyse Stratégique d'Entreprise* », DUNOD (1994).
- WINTER S. G. « small and Medium-Size Enterprises in Economic Development, Possibilities for research an policy », World Bank, Policy research, Working Paper, September 1995.
- R. WTTERWULGHE, « La P.M.E. une entreprise humaine », De Boeck Université (1998).
- ناصر محمد العديلي "السلوك الإنساني و التنظيمي. منظور كلی مقارن" معهد الإداره العامة للبحوث (1961)

**ملخص:** هذا العمل يسعى لوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع محاولة تحديد التشكيل الجانبي المميز للرجال الذين يقومون بتسيير هذا النوع من المؤسسات. زعيم الشركات الصغيرة والمتوسطة العامة قد استهدف خصوصا، دراسات أخرى قد تعاملت مع موظف القطاع الخاص. والغرض من هذه الدراسة هو تحديد نوع ملف التعريف من "إدارة" الذين تمكنا من القيام بالنهوض بهذه الكيانات التي تمثل الآمل في تطور أي اقتصاد.

هذه الذاكرة تستند إلى ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول المخصص للشركات الصغيرة والمتوسطة (الوصف والمتوسطة بها مع مختلف البرامج التي تديرها الحكومة للنهوض بهذه النوع من الأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة الحجم). جزء الثاني المكرس للمؤلفات المتعلقة بالإدارة والمقاول وافتراضات الخمسة، وهي: سمات الشخصية التي تؤثر على كيفية القيام بالأعمال التجارية، عملية تنظيم المشاريع؛ التدريب التي تعزز أداء أي عمل تجاري؛ والدافع الذي هو طريقة رائعة لزيادة فرص النجاح في الأعمال التجارية؛ الابتكار الذي يزيد من المنافسة للشركة، وأخيراً طعم الخطير الذي يعطي صفات المبادرة الجريئة للزعيم وجعله شخص مستعد للاستثمار والتعامل معها. أخيراً، الجزء الثالث الممارسة، التي تهدف إلى التحقق من، ومن خلال دراسة استقصائية أجريت مع عينة مؤسسات العامة التي تقع في تلمسان، الفرضيات الخمس المتقدمة التي تسعى إلى تطوير نوع التشكيل جانبي زعيم مثالي الذي من شأنه أن يجعل منا أفضل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الكلمات الرئيسية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-الإدارة-المقاول/المدير-السمات الشخصية-التكوين-الدافع-الابتكار-المخاطرة

#### **Résumé:**

*Ce travail s'atèle à décrire les PME et d'essayer de cerner le profil caractéristique des hommes qui les dirigent.*

*Le dirigeant de la PME publique a été particulièrement ciblé, d'autres études ayant traité du dirigeant privé.*

*L'objet de cette étude est de cerner le profil type du manager qui réussit à mener à bien les PME, ces entités qui représentent désormais l'espoir du développement de toute économie.*

*Ce mémoire est articulé autour de trois grandes parties:*

*Une première partie consacrée aux PME (à la description et définition des PME et aux différents programmes actionnés par le gouvernement en vue de promouvoir ce genre d'entreprises).*

*Une seconde partie consacrée à la littérature sur le management, l'entrepreneur et les cinq hypothèses, à savoir: les traits de personnalité qui influent sur la façon de mener son entreprise et sur toute démarche entrepreneuriale; la formation qui encourage la performance de toute entreprise; la motivation qui est un formidable moyen d'accroître les chances de réussite des entreprises; l'innovation qui accroît la compétition de l'entreprise, et enfin le goût du risque qui donne les qualités d'audace et d'initiative au dirigeant et font de lui une personne prête à s'investir et à affronter l'incertain.*

*Enfin, une troisième partie pratique, qui ambitionne de vérifier, à travers une enquête effectuée auprès d'un échantillon d'entreprises publiques situées à Tlemcen, les cinq hypothèses avancées en essayant de dresser un profil type du dirigeant idéal qui rendrait nos PME les plus performantes.*

**Mots Clés:** PME- Management-Entrepreneur/Manager- Traits de Personnalité- Formation-Motivation-Innovation- Prise de Risques

#### **Summary:**

*This work is strives to describe SMEs and to try to identify the characteristic profile of the men who run the Corporation. The leader of the public SME has been particularly targeted, other studies have treated private officer.*

*The purpose of this study is to identify the profile type of manager who managed to carry out small, these entities that now represent the hope of development of any economy.*

*This memory is based on three main parts:*

*The first part devoted to SMEs (for the description and definition of SMEs and to the various programs operated by the Government to promote this type of business).*

*A second part devoted to the literature on the management, contractor and five assumptions, namely: the personality traits that affect on how to conduct its business and entrepreneurial process; the training that promotes the performance of any business; the motivation which is a great way to increase the chances of business success; the innovation that increases the competition of the company, and finally the taste of the risk which gives the qualities of initiative and daring leader and make him a person ready to invest and deal with the uncertain.*

*Finally, a third part practice, which aims to verify, through a survey with a sample of public enterprises located in Tlemcen, the five hypotheses advanced by trying to develop a profile type ideal leader which would make our best performing SMEs.*

**Keywords:** SME-Management-Entrepreneur/Manager - Traits of personality-Training-Motivation-Innovation - risk taking