

République Algérienne Démocratique et Populaire

Université Aboubakar Belkaid Tlemcen

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES,
DES SCIENCES COMMERCIALES ET DE GESTION

Thèse de Doctorat

L'INFLUENCE DES VALEURS ET DE L'ENVIRONNEMENT
SUR L'ORIENTATION STRATÉGIQUE
DE L'ENTREPRENEUR PRIVÉ ALGÉRIEN
ÉTUDE EXPLORATOIRE

Par : *Mme TABET AOUL*
née LACHACHI Wassila

Sous la Direction de Mr le Professeur A. Benhabib
avec le co-encadrement de Mr le Professeur P. Bardeli
(Université Nancy - Metz)

Devant le jury composé de :

<i>Président</i>	<i>Prof. C. Bounoua</i>	<i>Univ. De Tlemcen</i>
<i>Promoteur</i>	<i>Prof. A. Benhabib</i>	<i>Univ. De Tlemcen</i>
<i>Co-promoteur</i>	<i>Prof. P. Bardeli</i>	<i>Univ. De Metz - France</i>
<i>Examineur</i>	<i>Prof. M. Belmokadem</i>	<i>Univ. De Tlemcen</i>
<i>Examineur</i>	<i>Prof. M.C. Belmihoub</i>	<i>E.N.A. Alger</i>
<i>Examineur</i>	<i>Prof. A. Bouyacoub</i>	<i>Univ D'Oran</i>
<i>Examineur</i>	<i>D. A. Kerzabi</i>	<i>Univ. De Tlemcen</i>

2005 / 2006

- PLAN DE LA RECHERCHE -

- ❖ Introduction générale**
- ❖ Introduction à l'entrepreneuriat**
- ❖ Partie I : L'entrepreneur, objet d'investigation**
- ❖ Partie II : La théorie de contingence, cadre approprié à l'étude.**
- ❖ Partie III : Choix des variables, leurs mesures et résultats de la recherche**
- ❖ Conclusion générale**
- ❖ Bibliographie**
- ❖ Annexe**

Introduction générale

La recherche perpétuelle de nouvelles opportunités et le choix de méthodes d'organisation appropriées, l'augmentation des richesses et la multiplication des entreprises ne sont que l'œuvre d'un personnage revenu à la mode l'entrepreneur. Débarrassé de son ambiguïté sociale, et doté de valeurs positives, l'entrepreneur assiste à l'échec des politiques économiques trop mécanistes¹ où la dotation de facteurs et le rôle moteur du capital paraissent les seuls critères décisifs. Les limites opérationnelles de cette approche ont révélé le rôle des entrepreneurs.

Trop longtemps considérés comme des individus indifférenciés, ces acteurs inscrivait en fait leurs comportements dans les données d'un environnement économique social et culturel complexe². C'est dans ce contexte que le rôle de l'entrepreneur se lie à la dynamisation des structures économiques.

Schumpeter insiste sur l'innovation, l'entrepreneur est un facteur de développement parce qu'il améliore les techniques de production, propose de nouveaux biens sur le marché, et cette vision de l'entrepreneur néglige les centres d'attributs de l'activité de l'entrepreneur. L'identification des opportunités de profit.

La figure Kirznérienne complète celle de Schumpeter en faisant de l'entrepreneur celui qui oriente les ressources vers les usages qui ont les valeurs humaines les plus hautes. Car il décide de l'affectation des ressources disponibles et ajuste l'offre à la demande. Il a donc un rôle cognitif.

¹ C. Al Baghli « L'innovation socioculturelle comme stimulant entrepreneurial ».EDAUELF paris 1995

² B. Berger « The culture of entrepreneurship » Press San Francisco 1991

Le moteur de l'économie de marché est l'innovation et l'activité de coordination est l'entrepreneur.

L'entrepreneur met en œuvre les plans de production (firme), perçoit les écarts de valeurs (entrepreneur Kirznérienne) et anticipe la demande future par la conception des biens de consommations inconnus (entrepreneur Schumpétérien).

Il s'agit d'étudier la structure incitative qui soutient l'accumulation du capital humain et physique (North, 1990) et qui permet aux plans de production de les coordonner pour faire des biens physiques et des biens économiques ayant une valeur aux yeux des participants aux échanges.

Notre recherche consiste à articuler la théorie de l'entrepreneur à la théorie des institutions du marché développée par l'école de Virginie théorie des droits de propriété (North, Teece, Winter, Doci, 1990) et par l'école Autrichienne qui depuis les travaux de Menger sur les institutions, de Mises sur le socialisme et d'Hayek explique le développement économique par l'activité de coordination des entrepreneurs et ses préalables institutionnels.

Le premier objectif de cette recherche est de reprendre les principaux résultats des théories de l'entrepreneur qui ont fait une place à l'entrepreneur et aux institutions et de constater leur validité en ce qui concerne l'entrepreneur algérien.

L'Entrepreneuriat est devenu incontournable puisque c'est à lui que revient la lourde tâche du développement après que cette fonction fût laissée, à la volonté de l'Etat¹.

En effet, les économistes qui ont planché sur la problématique du sous-développement ont occulté dans leur explication un aspect

¹ Haddad B.K « Entreprendre » Edition de l'agence de promotion de l'industrie, Tunis 1992

important des causes de cette arriération, pour la compréhension des phénomènes qui bloquent ou retardent le passage des pays du tiers monde et même les ex-pays communistes à la richesse et au progrès économique.

Cet aspect négligé ou pas suffisamment décliné a été étudié par le célèbre économiste péruvien Hernando¹ De Soto dans son ouvrage « les mystères du capital ».

Il soutient que dans les pays sous développés le régime de la propriété n'est pas formel ce qui ne permet pas à une économie de marché de prospérer ou de stimuler le développement.

De Soto, montre que grâce à l'innovation² et à l'intelligence humaine et d'une construction intellectuelle il y a création de la richesse en entreprenant.

L'entrepreneur dans les pays en voie de développement constitue donc la pièce motrice du changement et du développement. Le chef d'entreprise apparaît ainsi avec une mission complexe qui relie son action à diverses strates de la vie économique et sociale puisqu'il doit être apte à comprendre les enjeux ci-dessous.

- 1- Dans ces fonctions managériales, quelles prédispositions ou aptitudes doivent être valorisées ?
- 2- Au sein de l'entreprise, quelles fonctions d'ordre micro-économique et gestionnaire doit-il assumer pour se doter d'un dispositif opérationnel ?
- 3- Dans le système macro-économique, quelles conditions d'appel sont pour lui, suffisamment attractives pour enclencher un processus favorable à l'initiative et un développement.

¹ P. Drucker « innovation and entrepreneurship » Harper and Row 1985

² Dib Said « Régime de la propriété et développement économique » revue Watan économique Mars 2006

4- Dans son milieu culturel l'entrepreneur a-t-il les capacités de séculariser certaines valeurs indispensables à ses initiatives pour apparaître comme un modèle d'action ?

Autant de question qui replace l'entrepreneur au cœur du débat sur la croissance et le développement des pays en voie de développement.

L'Algérie ne fait pas exception à cette règle et a vite compris que le secteur privé¹ longtemps oublié, doit à présent se mettre à l'action c'est à lui qu'incombe le rôle de mener le pays vers le développement. L'entrepreneur Algérien est enfin réhabilité.

Pour ce faire, la recherche proposée à partir de ce thème, se veut une construction sur la base d'éléments théoriques, certes déjà connus mais souvent présent de façon éparse, de la problématique de l'Entrepreneuriat². Elle se donne pour objectif de comprendre d'abord la nature des relations s'établissant entre des éléments théoriques « déterminants » rentrant dans un modèle d'approche de « l'entrepreneuriat » ; ensuite de mettre en évidence comment ces éléments influencent le degré de réussite de l'entrepreneur³.

Pour ce faire, la démarche implique un élargissement du champs d'explication pour intégrer quatre complexes de variables (construits théoriques) jugées susceptibles de rendre compte de la manière avec laquelle l'esprit d'entreprise est mis en exergue.

- orientation stratégique de l'entrepreneur
- valeurs et attitudes des entrepreneurs
- contexte et environnement de l'entrepreneur
- objectifs et comportements des entrepreneurs

¹ S. Boumendjel « Economie de marché ou de marchandise » université de Annaba 2004

² A. Benhabib « Recherches en entrepreneuriat, quelles implications conceptuelles » Revue des Sciences Humaines N°14 décembre 2000 Constantine.

³ Reitter R. et al. « Culture d'entreprise » Vuibert 1991

pertinence du déterminisme contextuel¹. Dès lors, les choix stratégiques sont étroitement subordonnés à la capacité que manifeste le dirigeant à structurer d'abord à légitimer ensuite sa propre vision du monde. Ce qui pose le problème de savoir si les facteurs de contingence exercent un impact direct sur l'entrepreneur ou à travers la perception du pouvoir² (Mintzberg 1992, 2004).

Dans cette perspective, il est légitime de supposer que le succès aussi bien que l'échec d'une PME, peuvent sinon globalement ou du moins en partie être imputable à son noyau stratégique, son dirigeant.

Ainsi à la lumière des théories modernes, la PME et les conditions de sa création et de son développement présentent comme le terrain de prédilection pour une meilleure intégration du rôle de l'entrepreneur³.

Puisque l'Algérie va bientôt être membre de l'organisation mondiale du commerce, plusieurs défis attendent nos entreprises.

Pour ce faire, face à ces défis, les entreprises locales doivent rattraper et améliorer leur culture managériale, autour de ces axes principaux :

- Renforcement et professionnalisation des fonctions de l'entreprise⁴
- Utilisation des leviers technologiques
- Généralisation des cycles de formation
- Développement des champions régionaux dans les secteurs porteurs.

Le développement du tissu économique doit encourager l'esprit

¹ C. Koenig « Les théories de la firme » Ed. Economica 1998

² H. Mintzberg « Structures et dynamique des organisations Ed. d'organisation 2004

³ Baumol W.J. « Entrepreneurship in Economic theory » American Economic Review, N° May 1968 et 1993

⁴ A Benhabib M. Djennas « Impacts des technologies de l'information sur la performance marketing des organisations » in Gestion et Entreprise Mars 2005 N°27.

entrepreneurial.

En effet, l'esprit entrepreneurial est sans doute le vecteur le plus important conduisant à la croissance.

Néanmoins, l'esprit d'entreprise Algérien est issu de la société Algérienne, et de l'économie Algérienne, avec ses spécificités et ses particularités.

L'entrepreneur Algérien est imprégné des valeurs de sa société¹ et fait face aux contraintes de l'environnement Algérien.

En effet, l'environnement Algérien oppose certaines barrières liées aux pratiques commerciales et administratives qui peuvent décourager l'investissement². Une enquête réalisée par la banque mondiale et l'office national des statistiques en 2005 sur un échantillon de 536 entreprises a recensé quelques principaux obstacles à l'investissement dont les difficultés d'accès au financement bancaire des barrières administratives très contraignantes, un accès limité à l'information, un marché du travail rigide, une infrastructure inadéquate, un système juridique et judiciaire inefficace.

Ajoutons à ces obstacles, les propres valeurs de l'entrepreneur, à l'égard de son indépendance et l'indépendance financière de son entreprise, sa conception de la croissance de son entreprise et enfin la perception du risque et sa relation avec la tradition familiale.

Au regard de tout cela, il est bien difficile pour l'entrepreneur Algérien de participer à l'efficacité³ de son économie.

Sur cette base plusieurs questions nous interpellent :

- L'entrepreneur Algérien est-il prêt à affronter la mondialisation ?

¹ A. Madaoui, Anne Gillet, A. Bouyacoub dans les cahiers du Griot n°3 2004

² Lahouari Addi « Réformes économiques et obstacles politiques » Juin 2004

³ A. Mebtoul « Le pourquoi du paradoxe baisse du pouvoir d'achat et augmentation du PIB » Juillet 2005

- Est-il prêt à former un tissu d'entreprises compétitives en produits et services ?
- Est-il prêt à renoncer aux pratiques passées et d'adhérer les nouveaux outils de management. ?

Si les réponses aux questions s'avèrent affirmatives, il serait alors intéressant de recenser les stratégies, les objectifs, les valeurs et les attitudes de nos entrepreneurs. Pour comprendre leurs comportements face au développement de leur entreprise.

La problématique de l'entrepreneur que nous traitons n'est pas une tâche facile, car c'est un phénomène qui évolue dans un environnement particulier¹ qui demande l'adoption de stratégies adaptées et exige ténacité, persévérance et perspicacité.

Le cadre théorique de cette recherche étant ainsi cerné, il convient de définir sa problématique et son champ d'action.

1- Problématique de la recherche :

Si pour certains auteurs classiques (Adam Smith, Stuart Mill) néoclassiques (Marschall, Walras) ou ceux du début du 20^{ème} siècle (Pigou, Hick, Samuelson, Solow) le développement d'une entreprise est réalisé à travers un système de prix équilibrés obtenu sur des marchés caractérisé par une concurrence pure et parfaite. Pour D'autres le développement de l'entreprise est susceptible de se réaliser à travers de nombreux déséquilibres², au détriment d'autres firmes, par modification du système économique par innovation et création de nouveaux produits.

Dans cette perspective, les centres de commandement dans l'entreprise sont capables d'élaborer des actions volontaristes, de concevoir des stratégies favorables à l'adaptation de leur environnement

¹ R. Bendib « Eléments sur la privatisation en Algérie » Décembre 2004

² P. André Julien « PME Bilan et perspectives » La théorie de l'instabilité Ed GREPME 1997

et de trouver les moyens nécessaires à la poursuite de leurs objectifs.

En effet, l'entrepreneur exerce dans un système finalisé où il y a des variables clés interactives (une décision affectant initialement l'une des variables clés, aura des conséquences sur les autres variables), l'expression de ses objectifs par sa vision et ses plans d'action, même non formalisés subissent les influences extérieures.

L'étude psychologique des entrepreneurs a révélé que l'énumération de certaines valeurs et attitudes des entrepreneurs étaient susceptibles de nous éclaircir sur les conduites, en matière de stratégie et de déterminer les objectifs qui pouvaient affecter les choix stratégiques.

C'est ainsi que les valeurs et les attitudes sont des éléments clés de la personnalité de l'individu et de l'entrepreneur en particulier, qui peuvent déterminer les orientations en matière de financement de gestion et de développement.

C'est ainsi que les valeurs et les attitudes de l'entrepreneur exercent une influence décisive sur la façon dont celui-ci envisage sa stratégie (Julien et Marchesnay, 1996), notamment lorsqu'il s'agit de stratégies de croissance.

La petite et moyenne entreprise révere par-dessus tout l'indépendance, et la croissance n'est pas une fin en soi, mais elle peut être une obligation, si elle est une condition de survie (AMiot 1991¹, Julien et Marchesnay, Vanloye², S. Boutillier 1999³, T. Verstraete 2004⁴).

Le lien qui unit propriété et pouvoir permet- il d'expliquer la

¹ AMiot « Les misères du patronat » Ed. L'Harmattan 1991

² Vanloye « Organisation du pouvoir et financement des PME » 1991

³ S. Boutillier « La légende de l'entrepreneur » Ed. Alternatives Paris 1999

⁴ T. Verstrate « Entrepreneuriat » Ed. L'Harmattan 1999

logique de fonction des PME ? Ce cumul et cette inférence des rôles se traduisent par des attitudes spécifiques vis-à-vis de la stratégie de croissance de l'entreprise. De ce fait, croissance et indépendance peuvent elles prendre des démarches opposées ? Ceci peut se vérifier sous la validation de ces deux principales hypothèses :

1- La propriété et le pouvoir suscitent des orientations stratégiques particulières.

2- Les valeurs propres e l'entrepreneur ainsi que les donnés de l'environnement peuvent influencer sur la croissance et l'indépendance de telle sorte qu'elles peuvent être en complète opposition.

2- Intérêt de la recherche :

L'objectif majeur de cette recherche est de proposer une grille d'analyse des comportements des entrepreneurs privés Algériens. Dans le domaine pratique, notre travail constitue une tentative de contribuer à l'étude empirique de la question du développement de l'entrepreneuriat en Algérie. Il se base sur un échantillon d'une trentaine d'entreprises pour pouvoir espérer dégager des résultats décrivant les tendances générales et spécifiques à la population étudiée. De ce point de vue, les conclusions obtenues pourraient être utiles tant aux acteurs économiques qu'aux chercheurs qui étudient l'avenir de l'entrepreneuriat en Algérie.

3- Méthodologie de recherche :

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une approche empirique, il s'agit d'une étude à la fois interne et externe à l'objet d'étude.

La tentative de comprendre la réalité de l'entrepreneur dans le système économique nous a obligé à recourir à des informations extérieures aux entreprises.

Par ailleurs, la volonté de comprendre les fondements du comportement stratégique des entrepreneurs exige des approches internes à partir d'une interrogation des acteurs qui détiennent le pouvoir et qui

décident dans l'organisation.

En Algérie, la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat est restée trop longtemps discrète, pour ne pas dire absente. L'entrepreneur et encore moins ses choix stratégiques n'ont pas fait l'objet d'études sur le terrain.

Notre ambition à travers cette étude est d'apporter une lanterne à ce champ d'action.

Nous avons sélectionné 50 entreprises (PME, PMI), seulement trente ont voulu se soumettre au questionnaire, ce qui représente un pourcentage suffisant en se basant sur la population mère.

L'obtention des informations relatives aux systèmes de valeurs des dirigeants, à l'environnement et aux stratégies nous a conduit à utiliser un questionnaire comme instrument de collecte de données.

L'exploitation empirique de ces informations a été dirigée par un ensemble d'hypothèses relatives à la nature des relations établies entre les variables centrales de l'étude.

Les fondements théoriques sous-tendant ces hypothèses ont été élaborés en se fondant sur la littérature.

Nous avons aussi utilisé l'outil statistique pour valider nos hypothèses, en particulier la méthode d'analyse des données¹.

En raison du grand nombre de variables décrivant les valeurs des dirigeants, l'orientation stratégique, les objectifs et les variables de l'environnement, la méthode utilisée est celle de la statistique multidimensionnelle, cette dernière permet d'étudier les distributions des variables nominales ou ordinales.

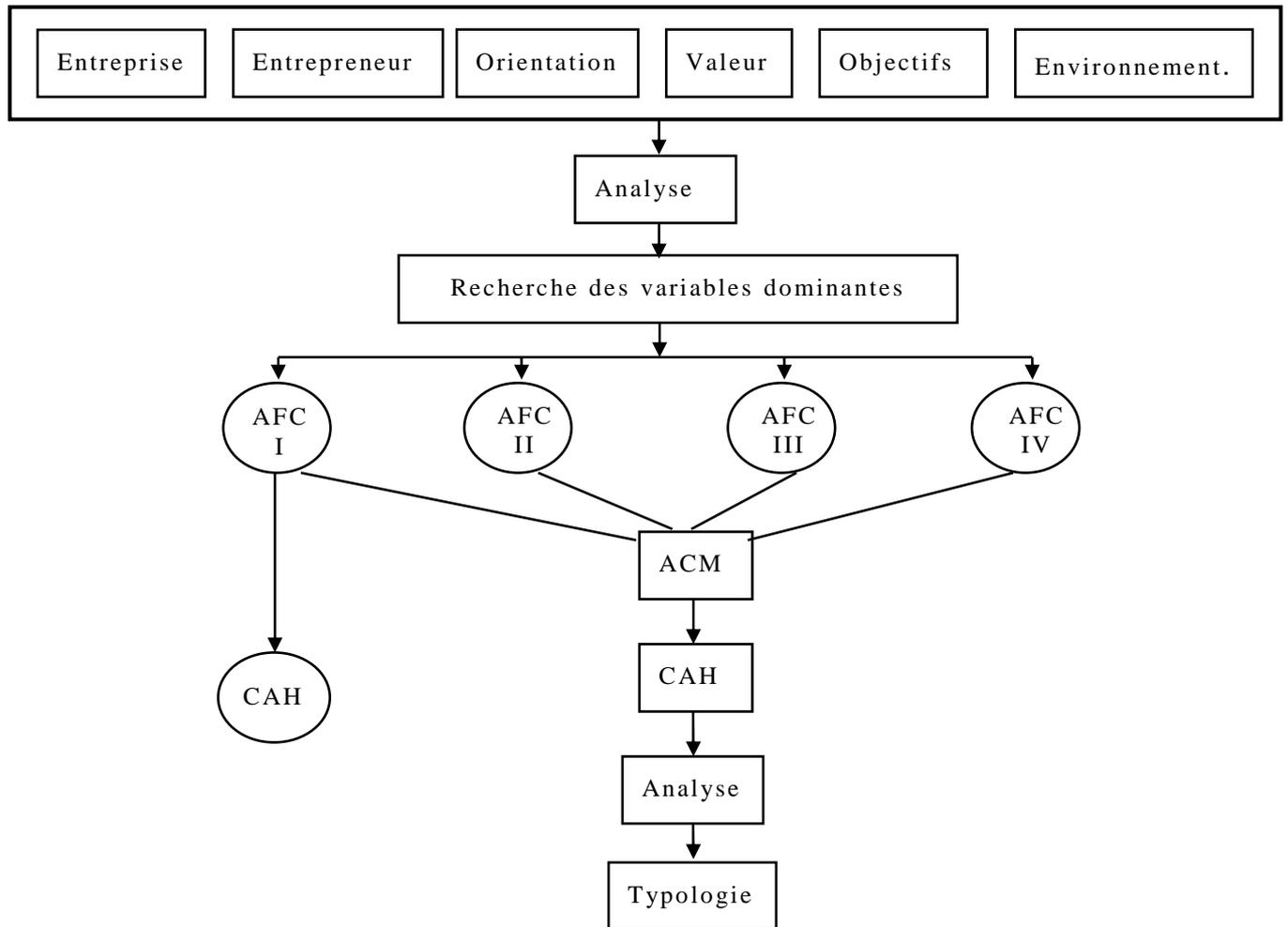
L'analyse factorielle des correspondances va nous permettre de visualiser l'espace des modalités et l'analyse typologique par une classification hiérarchique ascendante, qui va nous permettre à son tour

¹ Michel Volle « Analyse des données » Ed. Economica 1997

de montrer les stratégies et les objectifs, les plus pertinents.

Voici le schéma qui explique la méthodologie générale de la recherche :

Schéma 2



Une analyse des correspondances multiples, globale va nous aider à expliquer ces objectifs en favorisant le chemin d'une logique d'exploration à une logique de vérification de l'interdépendance de variables.

Notre ambition sera de mesurer l'intensité de ces interdépendances sur le comportement stratégique de l'entrepreneur.

Pour arriver à cette fin nous avons suivi cette logique de construction.

Une première partie tâchera de cerner le personnage, de

l'entrepreneur à travers une étude historique, une étude comportementale à la lumière de la théorie de la firme.

Une deuxième partie examinera la question des variables de l'environnement, stratégies, structures et comportements stratégiques à la lumière des développements théoriques et empiriques.

Une troisième partie traitera de l'économie Algérienne, puis présentera thème par thème la définition de nos variables et leurs mesures. Enfin un dernier niveau relatara nos résultats descriptifs et explicatifs de la recherche.

Introduction à l'Entrepreneuriat

Depuis la crise industrielle des années 70 on constate une montée en compétitivité des petites entreprises à travers des créations d'affaires dans tous les secteurs d'activités. Et depuis, le phénomène a pris de l'ampleur que se soit dans les pays post – socialistes ou les pays déjà capitalistes, les PME ne cessent d'apparaître et l'esprit d'entreprise refait surface. Les analyses de J.B. Say économiste libéral français du XIXe siècle et J.A. Schumpeter, économiste libéral autrichien mort en 1950 sont remises au goût du jour. Les grandes entreprises hiérarchisées demeurent impuissantes devant le nouveau contexte économique, plus concurrentiel et plus versatile ; d'ailleurs ces dernières se reconfigurent en essayant d'être gérées comme des petites entreprises entrepreneuriales.

Face à l'incapacité de la société industrielle contemporaine à engendrer suffisamment d'emplois, les politiques des Etats et gouvernements encouragent et aident à la création d'entreprises. Ainsi l'entrepreneur à la fois créateur dirigeant et propriétaire de son affaire, resurgit et cette fois avec force. Les économistes et les politiques lui réservent une place de choix dans la hiérarchie sociale.

Néanmoins, l'entrepreneur seul n'aurait aucun intérêt et on ne peut rien sans des politiques des Etats et gouvernements, l'organisation sociale :

En effet l'initiative individuelle n'est rien sans l'Etat qui procure à l'entrepreneur la sécurité, les marchés et même parfois des capitaux ainsi que la famille l'autre bienfaitrice ou comme la nommée D. Uzunidis¹ la fée de l'entrepreneur.

¹ S. Boutillier, D. Uzunidis « La légende de l'entrepreneur » Ed. Alternatives où on fait

Notons que nous réserverons le terme « d'entrepreneur » à la personne qui détient le capital de son entreprise et qui l'a dirigé de façon indépendante. L'entreprise fait partie de son patrimoine à l'inverse du Manager qui fait seulement carrière et ne jouit d'aucun privilège de propriété.

De ce fait, la réussite de l'entrepreneur n'est pas une affaire individuelle mais bien une aventure collective où sont mêlés, les moyens financiers (personnels, familiaux, bancaires). Les marchés, état des connaissances et des techniques, aides de l'Etat à la création d'entreprises et capital social (capital financier + capital connaissance + capital relation).

Ceci dit l'entrepreneur constitue un sujet d'étude bien complexe qui touche plusieurs domaines et approches disciplinaires, l'économie, la sociologie, la psychologie, les Sciences de gestion et Sciences des comportements.

Trois questions génériques posées par Stewenson et Jarillo en 1990¹, peuvent résumer l'activité de recherche en entrepreneuriat « What happens when entrepreneurs act ? » est la première interrogation qui englobe le comportement entrepreneurial où ce que la littérature essentiellement anglo-saxonne appelle par esprit d'entreprise, « Who do entrepreneurs act » est la seconde question qui aborde la personne de l'entrepreneur mais qui reconnaît aussi la pertinence des variables de l'environnement², enfin, la troisième question « How do entrepreneurs act ? » qui pousse les chercheurs à s'intéresser à ce que fait l'entrepreneur et aux caractéristiques du processus entrepreneurial notamment lorsqu'il s'agit de la création d'entreprise.

Ainsi donc nous assistons à un enchevêtrement de plusieurs

référence à P. Bourdieu concernant le capital social économique Paris 1999.

¹ Alain Fayolle « Entrepreneuriat » apprendre à entreprendre Ed. Dunod 2004

² Alain Fayolle. Op.cit P. 28

approches et disciplines d'abord l'approche fonctionnelle des économistes, l'approche indicative ou individuelle ; celle des sciences du comportement humain, enfin celles des stratégies et gestionnaires qui touche à l'approche managériale.

Thierry¹ Verstraete parle de l'entrepreneuriat comme un champ d'étude d'une grande diversité et le positionne d'emblée comme un objet scientifique qui présente un modèle construit composé de trois dimensions :

La dimension cognitive qui représente la pensée de l'entrepreneur, la dimension praxéologique (l'élaboration de plans d'action) et la dimension structurale (la structure de l'entreprise que l'entrepreneur souhaite instaurer dans la structure sociale la plus vaste qui l'entoure.

Ces trois dimensions sont le fruit d'une dialectique combinant un individu (l'entrepreneur) et une organisation selon Verstraete, l'entrepreneuriat est un phénomène complexe et un type particulier d'organisation impulsé par un entrepreneur qui agit pour tenter de concrétiser au sein de la structure dans laquelle il baigne, la vision qu'il se fait de cette organisation. Comprendre le succès ou l'échec de l'entrepreneuriat c'est comprendre comment interagissant pensée, action et structure voire des Schémas cognitifs que se construit l'entrepreneur autour de facteurs qu'il considère comme important ou pas, pour la concrétisation de sa vision.

Ce sont ces facteurs qui constituent soient des éléments clés à son succès ou comme des éléments susceptibles de freiner l'évolution de l'organisation selon ses désirs.

Ceci nous propulse pile dans ces contingences relatives à l'influence de l'environnement et ensuite à la construction de schémas l'interprétation des individus. Deux théories offrent un éclairage

¹ Thierry Verstraete « Entrepreneuriat » Ed. L'Harmattan 1999. P. 12

intéressant sur ce point. Il s'agit de la théorie des conventions et la théorie des représentations sociales. Et la modélisation du phénomène entrepreneurial est une interprétation de la structure sociale qui porte les conventions et les représentations sociales qui façonnent la pensée de l'entrepreneur.

Nous ne pouvons aborder ces nombreuses théories ni la modélisation du phénomène entrepreneurial sans pour autant comprendre comment est née l'idéologie de l'entrepreneur à travers l'histoire ou l'idée selon laquelle le fonctionnement de l'économie est orchestré par quelques individus qui ont émergé et qui ont créé des empires industriels.

En effet, l'histoire de la pensée économique a donné un rôle à l'entrepreneur pour chaque époque, on verra comment même au moyen âge l'entrepreneur jouissait d'une place à part dans la société et l'économie et progressivement, il a évolué en devenant l'acteur principal du capitalisme tel que l'on écrit Cantillon, Jean Baptiste Say, Shumpeter et Gilder.

Il est marchand au XVIème siècle, il est entrepreneur industriel au XVIIIème siècle, il devient entrepreneur salarié à la fin du XIXème siècle enfin aujourd'hui c'est un entrepreneur socialisé¹, car malgré sa capacité d'initiative il est limité par la grande entreprise.

¹ S. Boutillier, D. Uzunidis Opcit P.12

1^{ère} Partie

L'entrepreneur, objet d'investigation

Chapitre I : L'entrepreneur dans
la pensée économique

Chapitre II : La place de l'entrepreneur
dans la théorie de la firme

Chapitre III : Typologies et phénomène
entrepreneurial.

Chapitre I

L'entrepreneur dans la pensée économique

Section 1 : L'évolution du vocabulaire de l'entrepreneur

Section 2 : L'école Autrichienne et l'entrepreneur

Section 3 : La fonction d'entrepreneur selon Shumpeter

Section 4 : Une analyse socio-historique de l'entrepreneur

Chapitre 1 : L'entrepreneur dans la pensée économique

L'entrepreneur est certainement le personnage le plus curieux de l'analyse économique et de gestion disait P.A. Julien et Michel Marchesnay¹ ; comment l'image de l'entrepreneur s'est-elle construite durant des siècles. Comment ce personnage tant vénéré et tant détesté a-t-il pris une place centrale dans l'évolution économique ?

Beaucoup d'auteurs, d'économistes notamment, lient l'entrepreneur au capitalisme dans la mesure où l'esprit du capitalisme appelle largement à la constitution d'une économie d'entreprise. En effet l'idéologie libérale prône la libre entreprise, la libre concurrence, et le libre échange et l'entrepreneur tel étudié dans la pensée économique est maître d'œuvre. Marchand, industriel, puis financier enfin Manager, poussé dans son élan par son initiative individuelle et son indépendance.

Cantillon, J. Baptiste Say le présentent comme l'acteur central du capitalisme. Shumpeter voyait en cet entrepreneur le véritable moteur du capitalisme car il prend des risques en introduisant les biens nouveaux dans les marchés. D'ailleurs les économistes libéraux² font preuve de beaucoup de zèle pour en faire un producteur de richesses et garant de la prospérité économique.

Mais force de constater que l'entrepreneur de 1930 à 1975 dominait bien l'économie capitaliste, seulement la prédominance de la finance, et l'apparition des entreprises de grande taille, détrône l'entrepreneur – propriétaire manager au profit de l'entrepreneur –

¹ P.A. Julien, Michel Marchesnay « l'entrepreneuriat » Ed. Economica 1996

² S. Boutillier, D. Uzunidis Opcit P. 17-18

salarié. De nombreux auteurs se concentrent sur le manager¹, mettant aux oubliettes l'entrepreneur tant adoré précédemment.

Seulement de nos jours, les crises économiques brouillent les catégories habituelles de l'économie et nous assistons à une crise du capitalisme managérial des grandes entreprises, c'est une crise de la société salariale, et les Etats incitent à créer son propre emploi. Donc un nouvel esprit capitaliste fait surface qui fait rappeler les deux derniers siècles où l'entrepreneur constituait le moteur du capitalisme industriel.

Section 1 : L'évolution du vocabulaire de « l'entrepreneur »

Dans la langue française, l'emploi des mots « entrepreneurs » et entreprise et du verbe « entreprendre », semble remonter au XIV^{ème} siècle², l'équivalent en langue anglaise est « undertaker » ou parfois « aventurer ». Ces termes se réfèrent aux individus qui se livraient aux activités de spéculation.

Néanmoins, ce vocabulaire est parallèle au mot Français « entrepreneur » c'est-à-dire celui qui cherche des opportunités au hasard, enfin au moyen âge, « entrepreneur » désignait une personne qui assumait une tâche, où l'enrichissement personnel et la réussite commerciale constituait son principal objectif, en ce temps, l'entrepreneur était mandaté par une institution publique pour effectuer une tâche généralement dans le bâtiment.

De nos jours, le sens donné au mot entrepreneur n'a guère changé puisque dans le « Robert » entrepreneur est assimilé au directeur, patron et chef d'entreprise ; ou comme « celui qui entreprend quelque chose » ou encore « toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte et qui met en œuvre les divers facteurs de production en vue de vendre des produits et services ».

¹ Galbraith, Chandler, P. Drucker et bien d'autres

² S. Boutillier et Uzunidis, Opcit

En langue française au XIX^{ème} siècle le terme le « Bourgeois » ou encore le « Patron » sont aussi utilisés pour distinguer l'entrepreneur. La qualité d'indépendance est prédominante dans cette appellation, ajoutons à cela, que c'est une ascension sociale. Puisque d'une personne peu honnête on arrive au chef voire au maître et au patron¹.

Dans son ouvrage « Les entrepreneurs² » P. Drucker enlève le terme du capitaliste à l'entrepreneur ; il cite que l'entrepreneur exécute des commandes dans un cadre contractuel alors que le capitaliste est celui qui possède de l'argent et qui est prêt à l'employer pour en avoir d'avantage. Ainsi au début de l'histoire l'entrepreneur fait travailler l'argent du capitaliste mais ce n'est que peu à peu que ce dernier devient une personne qui crée un produit pour le vendre à son propre compte.

Selon P. Drucker c'est seulement à la fin du XVIII^{ème} siècle que les deux termes entrepreneur et capitaliste sont devenus synonymes.

Pour Drucker, le capitalisme a bien débuté sans l'entrepreneur. Malheureusement à ce stade de l'histoire, Drucker n'explique pas vraiment ce qu'il sous-entend, par cette phase.

Pour résumer, l'entrepreneur avant le capitalisme mercantile est un exécutant, puis il devient celui qui coordonne et supervise, les travaux au profit d'un riche propriétaire, enfin, il se dégage de la production pour s'investir dans le commerce.

A cette période de l'histoire, il est entrepreneur puis manager et enfin capitaliste marchand.

A - L'entrepreneur et l'esprit du capitalisme marchand :

Le capitalisme marchand se développe à partir du XII^{ème} siècle en s'accélération au XIX^{ème} et au XV^{ème} siècle. Cette période fait naître le profit de l'échange des produits et de la circulation de la monnaie et du

¹ S. Boutillier, D. Uzunidis « L'entrepreneur » 1996

² P. Drucker, « Les entrepreneurs » Ed. Hachette 1985

crédit.

Ajoutons à cela¹, l'émergence de l'individualisation où l'homme de nature égoïste, muni par cette force s'emploie à maximiser sa satisfaction ; et contribue de la sorte à réguler toute la société.

Ainsi nous assistons à l'apparition d'une classe de la société les marchands, ces derniers achètent et vendent des marchandises sous la protection de l'Etat.

Les marchands sont au sommet de la hiérarchisation sociale et amassent de grosses fortunes investies dans les activités agricoles ou encore dans les activités industrielles naissantes. Les entrepreneurs sont assimilés aux marchands, puisque dans l'ouvrage de .AD Monchrétien « l'entrepreneur est celui qui passe contrat avec l'autorité publique pour assurer la réalisation de divers travaux ou une mission quelconque ». Des entrepreneurs² peuvent être des marchands, aventuriers qui tirent profit des risques du commerce avec la méditerranée, l'Orient ou l'Amérique ».

Ce capital marchand marque deux siècles, et fait de la bourgeoisie issue de la marchandise la classe sociale la plus prisée.

Beaucoup d'auteurs de cette période ont abordé le sujet de l'entrepreneur, spécialement D. Defoe³ l'auteur de « Robinson Crusoé » ce dernier a construit une théorie de l'entrepreneur en 1697 et il distingue deux types d'entrepreneurs, l'entrepreneur honnête et créateur et l'entrepreneur malhonnête. Et voit en l'entrepreneur celui qui fait des projets pour exploiter des innovations techniques. L'aspect individualiste et indépendant marque ce personnage.

¹ S. Boutillier, D. Uzunidis Opcit P. 24

² P.A Julien, Marchesnay Opcit P. 12 P. 20

³ F. Braudel « Civilisation matérielle, économie et capitalisme » ed A. Colin Paris 1978

B - L'entrepreneur et le capitalisme industriel :

Au cours du 18^{ème} siècle, on observe une multiplication d'inventions techniques, notamment dans le textile et la métallurgie qui font générer des profits énormes.

Ainsi, A. Smith, J. S mill, s'intéressent au capitaliste et au mouvement d'ensemble qu'il suscite, entrepreneur et capitaliste sont confondus.

Plus étudié par Cantillon Turgot et Say, l'entrepreneur est au cœur de l'analyse économique de ce moment.

Cantillon, d'origine Irlandaise (1680 – 1734) élabore une analyse sociologique sur la personne de l'entrepreneur, selon lui les entrepreneurs sont des personnes à gages incertains¹, puisqu'ils acquièrent à un prix certain les moyens à une activité qu'ils revendent biens ou services à un prix incertain, le fermier, le marchand, l'artisan entrent dans la catégorie des « entrepreneurs ».

Avec Turgot, (1727, 1781), nous constatons que l'entrepreneur n'est pas le capitaliste, puisque le capitaliste est celui qui possède le capital ou un ensemble de valeurs, et ne devient entrepreneur que si lui-même fructifie ce capital et jouit de son profit² :

A la sortie de la révolution française, Jean Baptiste Say (1767 – 1832) fait de l'entrepreneur un personnage central, puisqu'il prolonge l'analyse de Cantillon et du Turgot et étale les activités entrepreneuriales à la production et à la répartition de richesses. L'entrepreneur ne peut en aucun cas travailler pour le compte d'autrui car c'est un indépendant. Son travail comme celui du savant et celui de l'ouvrier sont un travail productif, au cœur de l'activité économique il a un rôle charnière entre services et techniques et doit savoir prévoir,

¹ T. Verstraete « Entrepreneuriat » Ed. L'Harmattan 1999

² L.J. Filion « Le champ de l'entrepreneuriat » revue internationale PME 1997

organiser, commander coordonner, et contrôler.

Levan LeMesle¹, signale que Fayol est en dette avec Say puisque Say dans son souci de communication du savoir serait à l'origine de l'enseignement public de gestion (en 1840), la diffusion du savoir managérial connaîtra un engouement tel qu'il fera de l'entrepreneur le moteur économique de la France.

De ce fait, l'entrepreneur juge les besoins et surtout les moyens de les satisfaire et compose le but avec les moyens. Say parle donc de métier d'entrepreneur seulement, ce métier n'est possible que dans une économie capitaliste².

Pour Say le profit était annexe à l'accroissement de la production pour Cheysson (1836 – 1910) polytechnicien, ingénieur français, l'entrepreneur doit faire du profit mais en plus, possède une fonction sociale, et son profit ne doit résulter ni d'un monopole actif, ni d'une exploitation de la main d'œuvre. L'intérêt public et celui des ouvriers sont essentiels.

En ce qui concerne Leon Walras (1834 – 1910), l'entrepreneur est un agent économique et impersonnel par définition dont la fonction s'inscrit dans la logique d'un système mathématique en démontrant que la somme des intérêts personnels est la condition du bien être social³.

Toutefois Walras ne voit pas en l'entrepreneur le capitaliste ni l'ouvrier chargé de la direction de l'entreprise, il le voit comme un acheteur de services producteurs (Rente travail et profit) et vendeur de produits, et à l'équilibre Walras ne soulève pas la nécessité d'avoir des entrepreneurs car les produits s'échangent contre les services

¹ LeVan LeMesle « l'éternel retour du nouvel entrepreneur » Revue française de gestion 1988

² S. Boutillier D. Uzunidis « l'entrepreneur selon J.B. Say » Cahier d'économie et d'innovation N°1 1995

³ S. Boutillier, D. Uzunidis Opcit P. 27

producteurs.

Alfred Marshall (1842-1924) s'est aussi beaucoup intéressé au personnage de l'entrepreneur. D'ailleurs selon lui l'apparition des entrepreneurs est antérieure à celle du capitalisme¹, car avant la révolution industrielle l'entrepreneur se trouvait cloîtré dans de petits métiers mais sous l'impulsion des progrès techniques et du capital ces petits métiers ont donné naissance à de grandes entreprises où les entrepreneurs sont devenus capitalistes grâce à leur qualités de managers², organiser et diriger la production.

Section 2 : L'école Autrichienne et l'entrepreneur³ :

Beaucoup d'auteurs s'accordent à dire qu'il n'y a pas de théorie de l'entrepreneur bien établie, des économistes ont cédé le champ d'investigation aux psychologues et aux sociologues et aux spécialistes de la théorie de la firme. Mark Casson trouve deux explications à cette absence de la théorie de l'entrepreneur. La première réside à ce que les modèles néo-classiques supposent que la prise de décision est une opération mécanique et une application des règles mathématiques qui ne se rapporte pas à un acteur bien déterminé, n'importe qui a accès à l'information, il suffit donc d'optimiser la prise de décision et dans ce cas l'entrepreneur n'a aucun rôle bien précis.

Par contre, l'école Autrichienne avec, Shumpeter, Hayek, Knight, Kirzner et Leibenstein, s'est plus sérieusement intéressée à l'entrepreneur car selon eux l'entrepreneur est bien là, car il y a des firmes qui se créent et des innovations, qui émergent à l'initiative d'individus à priori isolés. L'entrepreneur remplit bien des fonctions

¹P. Drucker. « Les entrepreneurs » l'expansion, Hachette 1985, paris

² Filion « Le champs de l'entrepreneuriat » cahier de recherche 1997

³ P. Drucker « Au-delà du capitalisme, métamorphose de cette fin de siècle ». Ed. Dunod 1993, P. 14

qu'il est possible d'identifier.

Ainsi, l'école Autrichienne a mis l'accent sur la personne de l'entrepreneur dans les activités économiques. Ludwig Von Mises¹ contesta l'équivalence mathématique que les néoclassiques voyaient entre concurrence pure et parfaite et planification rationnelle. En effet, l'école néo-classique dépersonnalise le processus du marché et les quelques fois où les ajustements du marché sont personnalisés on se trouve dans le modèle Walrasien² par une personne qui agit différemment de tous les opérateurs qu'on ait jamais observé dans la réalité, contraste entre main invisible d'Adam Smith et le crieur de Walras.

De toute manière la théorie néo-classique ne prend pas aussi en considération plusieurs autres points qui ont contribué à s'acheminer vers une théorie de l'entrepreneur. Les auteurs ont soulevé quatre raisons à cela.

A- Le facteur résiduel des modèles de croissance :

Les modèles macro-économiques de croissance ont mis l'accent sur les facteurs matériels dans l'explication des différences constatées d'un pays à un autre en effet la théorie néo-classique attribue la réussite ou l'échec d'une nation à des raisons matérielles comme la main d'œuvre, le capital, les ressources naturelles. Néanmoins, la vérification économétrique de cette hypothèse ne confirme pas cette vision des choses puisqu'il y a un résidu inexpliqué. La recherche portant sur ce facteur fut expliquée par la théorie du capital humain de Pierre Bourdieu mais c'est surtout l'esprit d'entreprise³ qui est probablement la cause principale. Cet esprit apparaît comme une qualité personnelle qui permet à certains individus de prendre des décisions de portée considérable et l'importance de l'entrepreneur réside dans le fait que

¹ O. Gelinier « renaissance de l'esprit d'entreprise » revue française de gestion N°16 1978

² Mark Casson « L'entrepreneur » Ed. Economica 1997 P.12

³ T. Verstraete Opcit P 84-85

tout d'abord celui-ci à un comportement atypique et d'autre part bien qu'il fasse partie d'une minorité c'est lui qui est dans le vrai alors que la majorité est dans l'erreur¹.

B- Le développement inégal des nations :

L'une des conséquences de la raison précédente est qu'il ne suffit pas de transférer des ressources matérielles (le capital) et même immatérielles (transfert de technologie) pour aider un pays en retard à se développer. Si dans un pays, il n'y a pas d'entrepreneurs ou ils ne sont pas stimulés, ce pays restera toujours à la traîne puisqu'il fera appel aux entrepreneurs étrangers qui empocheront le profit essentiel et la dépendance de ce pays ne fera qu'augmenter. En effet, le décalage dans le plan d'efficience apparaît dans le soin d'améliorer l'affectation des ressources objectif réalisé qu'avec les chefs d'entreprises².

C- L'encouragement public aux entrepreneurs :

L'esprit d'entreprise est présent dans toutes les nations seulement il est inégalement réparti entre les individus et les nations car il est soit encouragé, ou découragé par les lois et les coutumes. Cette vision extrêmement personnalisée montre que les qualités individuelles qui existent dans une société sont fortement influencées par les groupes ethniques, le niveau d'éducation, la culture et les valeurs morales prédominantes.

L'accès aux affaires reste conditionné par la liberté commerciale accordée par les pouvoirs publics. Ainsi que la société et ses institutions qui ont une influence déterminante sur la formation des entrepreneurs.

De ce fait pour favoriser l'émergence de l'esprit d'entreprise. Il est souhaitable de savoir quel genre d'institution sociale est susceptible

¹ M. Casson Opcit P. 10-11

² Mark Casson montre que l'entrepreneur doit se montrer dur face à ses contractants en empochant le maximum de profit crée par son intervention.

d'assurer un climat favorable à son développement.

Dans l'ancien régime de France les juifs faisaient le commerce de l'argent interdit aux chrétiens, mieux encore les musulmans, dont on dit trop vite que la religion est un facteur négatif sur la croissance¹ réussissent très bien aux Etats unis où ils font mieux que la moyenne américaine pourtant tirée vers le haut par la multiplicité des minorités.

Inversement l'affirmation fréquente, selon laquelle la religion protestante serait la seule à être capable de favoriser le développement, en étant majoritaire au motif que l'esprit du capitalisme liant la rémunération à l'effort personnel serait en phase avec l'idée protestante de recherche du salut personnel ne semble pas prouvée².

D- L'organisation des marchés

La théorie néoclassique suppose que l'organisation du marché n'implique aucun coût particulier. Néanmoins dans la réalité la mise en place d'une transaction entraîne nécessairement des dépenses. L'entrepreneur dans son rôle de saisir des opportunités voire de contracter et d'aborder l'autre partie se doit de fixer les règles de l'échange et minimiser les frais de transaction, pour s'approprier des profits de la supériorité de son jugement par la voie contractuelle.

C'est-à-dire que l'entrepreneur pour maîtriser les coûts engendrés par les volumes d'échanges et le manque d'information, doit créer une institution qui est la firme qui à son tour va créer son propre marché.

La firme ainsi n'est pas chargée simplement de la production (transformation des matières premières) mais elle est chargée aussi de la création de ses marchés qui lui serviront d'engager ses inputs et de vendre ses propres outputs.

¹ H. Demsetz « Les sept critiques des théories de la firme » Ed. EMS 1998 P.30

² Max Weber « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » (1920) London unwin 1958.-

Cette vision des choses émise par les théories de la firme¹, confirme la nécessité d'avoir recours à une théorie de l'entrepreneur.

Et à un certain moment de l'histoire la théorie économique et la théorie de la firme s'enchevêtrent surtout en ce qui concerne le sujet de l'entrepreneur et sa rémunération.

La firme est l'institution par le biais de laquelle l'entrepreneur agit dans une économie de marché, il en est le fondateur et le dirigeant il est souvent amené à passer des marchés entre lui-même et les autres agents. Il se doit aussi de faire exécuter les activités au sein de son institution, il est responsable de sa structure il est à la fois l'employeur et l'employé. La théorie de la firme constitue un champ où les préoccupations majeures sont la façon qu'ont les entrepreneurs à exercer leurs jugements².

Cependant, avant d'aborder les questions relatives à la naissance des firmes leur organisation et l'existence des profits, et le rôle de la fonction de l'entrepreneur quatre théories, sont souvent interpellées.

- L'efficience X de Leibenstein
- La théorie du Processus du marché de Hayek et Kirzner
- La théorie de prise de risque de Knight
- La théorie de l'innovation de Schumpeter

2.1- L'efficience X de Leibenstein :

L'efficience X constitue le degré d'inefficience dans l'utilisation des ressources au sein d'une firme, elle représente la mesure dans laquelle la firme ne parvient pas à atteindre son potentiel productif.

Leibenstein, suppose dans sa théorie, que le fait d'être rationnel ceci engendrait des coûts psychologiques liés à plusieurs contraintes des individus sous la pression des contraintes soit réelles ou prévues qui

¹ Bernard Baudry « Economie de la firme » Ed. La découverte 2003.

² Philippe Bernoux « Sociologie des entreprises » Ed. Le seuil 2001

agissent différemment et présentent donc des degrés différents « d'irrationalité » néoclassique¹.

L'organisation est une organisation d'individus différents avec des objectifs différents aussi les agents poursuivent leurs propres objectifs qui sont incompatibles avec l'effort maximum. Ceci entraîne des gaspillages, ou une mauvaise utilisation des moyens de production. De ce fait l'absence d'inefficience de ces organisations est une opportunité pour les entrepreneurs qui vont tenter de réduire ces inefficiences et apporter alors des facteurs d'amélioration² un manque d'efficience tel qu'un mauvais prix peut constituer une opportunité pour l'entrepreneur qui jouera un rôle d'arbitre entre acheteur et vendeur frustrés de n'avoir trouvé sur le marché le prix qui leur convient ; et l'entrepreneur intervient dans les cas suivants selon Leibenstein³.

- Contrats incomplets :

Les contrats de travail contrairement aux contrats de fournitures de services ou de matériels ne peuvent définir de façon précise les obligations de l'employé. Il en résulte que l'employeur ignore quelle quantité et quelle qualité de travail il recevra.

- Effort discrétionnaire :

En particulier l'employé décide de l'intensité de son travail il le fait en fonction des pressions qu'il subit de l'environnement et de l'intérêt qu'il retire de sa rémunération. Le rôle de l'environnement est sans aucun doute plus fort que celui de son employeur tant la coutume et la législation sociale sont déterminantes

- L'inertie psychologique :

Pour se maintenir près de la frontière des possibilités de

¹ Mark Casson opcit P 336, T. Verstrete Opcit P. 84-85

² R. Witterwulghue « PME une entreprise humaine » 1999 Edition Deboeck

³ Weinstein et Coriat « Les nouvelles théories de la firme » Livre de poche Paris 1995

production il faut sans cesse réaffecter les ressources et il faut lutter contre les forces d'inertie qui sont considérables. Aussi l'entrepreneur a pour rôle de lutter contre les oppositions aux différents changements.

- La pression de la firme sur ses agents :

L'entrepreneur est motivé par le profit maximal (Leibenstein se réfère à l'optimisation et la maximisation par ces agents telle décrite dans la théorie néoclassique)¹. C'est pour cela qu'il doit exercer sans cesse une pression sur les employés, qui ne s'intéressent pas au profit, et par ce fait fournissent qu'un effort minimal, l'entrepreneur est là pour exercer une pression interne à la firme mais externe à l'agent. Aussi Leibenstein voit en la fonction d'entrepreneur comme une réponse créative au manque d'efficacité au sein de la firme ou à l'efficacité X.

Leibenstein ainsi identifie deux rôles pour l'entrepreneur

- Le complément des facteurs de production
- Le comblement de manques

La théorie de l'efficacité X semble décrire les théorèmes proches de la réalité et la rend compatible avec un grand nombre de comportements à la différence de la théorie néoclassique qui élimine tout comportement incohérent.

2.-2 - Le processus de marché de Hayek et Kirzner Activités d'arbitrage, d'innovation et incertitude structurelle :

Le rôle de l'entrepreneur au sein de la dynamique du système économique fut particulièrement étudié par l'Ecole autrichienne. Qu'elle soit présentée comme équilibrante ou au contraire déséquilibrante, l'activité entrepreneuriale est placée au coeur du processus concurrentiel qu'elle est censée guider, motivée par l'attrait du gain économique. Dans quelle mesure une approche systémique de la coordination des activités économiques permet-elle d'approfondir la compréhension du rôle de

¹ H. Demsetz « Les sept critiques des théories de la firme » Ed. EMS 1998 P. 30

l'entrepreneur ? Dans une perspective autrichienne, l'intégration de la théorie smithienne de la division du travail et ses fondements apportées à celle-ci par G.B. Richardson¹ permet de formaliser l'organisation des compétences et capacités sur laquelle repose l'exploitation des opportunités de profit découvertes par l'entrepreneur. O Grosse montre comment la coordination des activités productives par le marché et hors marché conditionne l'exploitation mais également la découverte entrepreneuriale d'opportunités de profit. Les thèses développées s'intègrent dans le programme de recherche « Growth of knowledge » défini par D. Harper² dans son ouvrage de 1996 intitulé « Entrepreneurship and the market process ».

U. FehI³ (1986) considère les activités d'accumulation, d'arbitrage et d'innovation comme les trois forces motrices du processus de marché. Les deux activités entrepreneuriales considérées ici renvoient respectivement et principalement à deux des trois forces motrices, à savoir les forces d'« arbitrage » et d'« innovation ». Néanmoins, la troisième force motrice dite d'« accumulation » est implicitement traitée du fait que ni l'arbitrage, ni l'innovation ne peuvent se faire sans l'engagement de fonds, sans investissements ; autrement dit, les opportunités de profit équivalent à des opportunités d'investissements considérées comme rentables par l'entrepreneur. Le double rôle de l'entrepreneur renvoie aux relations entre l'activité d'arbitrage et celle d'innovation : l'arbitrage peut se nourrir de l'innovation, en ce sens que la seconde engendre de nouveaux déséquilibres et par là même de

¹ GB Richardson « contingency, complexity and theory of the firm » in O.Grosse coordination des activités économiques et représentation de l'entrepreneur avril 2002 Poitiers p1-13

² Harper « Entrepreneurship and the market process » London and New York 1996.

³ FehI (1986) « Spontaneous order and subjectivity of expectation, a contribution to the Lachmann ; O'Driscoll problem » in Austrian economics, vol III Eds. Little child, In Elgar Reference collection PP. 143, 157.

nouvelles opportunités à saisir ; et l'activité d'innovation peut dépendre de celle d'arbitrage en ce sens que c'est uniquement au travers de celle-ci que l'on peut juger quels types d'activités semblent innovantes ou non (Fehl)¹ Le traitement simultané des forces d'arbitrage et d'innovation doit néanmoins être justifié ; c'est à partir des limites des représentations kirznerienne et schumpeterienne de l'entrepreneur qu'un tel rapprochement peut être opéré.

Selon Hayek², l'absence de théorie de l'entrepreneur dans la théorie néoclassique parviendrait d'hypothèses implicites d'information parfaite contenue dans celles d'équilibre des marchés. Selon Hayek le postulat d'équilibre équivalent à un postulat d'information complète c'est-à-dire qu'aucune information incomplète n'est nécessaire pour modifier les décisions de quiconque.

Hayek, visualise un monde dans lequel il existe un processus continu de découvertes mineures sur des aspirations individuelles en des lieux et des périodes particuliers. Ces découvertes sont localisées de telle sorte que des personnes différentes ont accès à des informations différentes et les marchés aidant cette communication, ce qui permet aux agents de coordonner leurs décisions et par ce biais de progresser vers un état d'équilibre³.

Aussi chaque marché est un moyen de communication qui permet aux agents d'acquérir des informations et de ce fait le prix n'étant pas unique. Seulement Hayek réfute⁴ la modélisation du processus par lequel les prix sont fixés et par lequel ils s'ajustent jusqu'à l'équilibre. Pour reprendre la théorie développée par Maurice Allais« une économie de

¹ Fehl opcit

² Hayek « Economics and knowledge » Economica Chicago university press (1948), PP.33-56.

³ Hayek 1937, 1945 1949 et 1990.

⁴ Mark Casson opcit P.334-338

marché » n'est pas une « économie des marchés », où pour chaque contrat il n'y a un prix selon Kirzner. Le rôle principal de l'entrepreneur est justement de réagir aux incohérences de prix qu'il est amené à apprendre par son intervention. L'incohérence peut porter sur un même produit, un arbitrage est possible puisque profitable. Un mauvais prix peut constituer une opportunité pour l'entrepreneur qui jouera un rôle d'arbitre sur le marché puisque c'est lui qui décide des prix de facteurs de production et des produits qu'ils permettent de fabriquer.

La caractéristique essentielle de l'entrepreneur c'est d'être vigilant à toutes les opportunités et menaces que les modifications de prix et de technologie induisent sur son activité, le point distinctif de l'entrepreneur des autres agents économiques c'est qu'il propose des prix différents de ceux observés sur les marchés et lance des programmes de production dont il sait qu'ils vont influencer le marché futur.

Pour Kirzner disciple de Von Mises¹, il est tout à fait concevable que l'entrepreneur doive prévoir les actions des autres pour pouvoir intervenir dans le marché, c'est une façon d'affirmer l'imprévisibilité inhérente à l'entrepreneur.

2-3 L'entrepreneur Kirznerien :

Sur un plan purement temporel, l'esprit d'entreprise, selon Kirzner, consiste en l'effort procuré à mieux anticiper la situation future en étant alerte aux indices concernant l'imagination et la créativité² servant à assurer une meilleure correspondance entre futur anticipé et

¹ L. Von Mises « L'action humaine » traité d'économie PUF 1949, 1985.

² La vigilance de l'entrepreneur ne doit pas se limiter à anticiper un flux pré ordonné d'événements futurs, mais doit également refléter l'aptitude de l'individu, par détermination et changement d'opinion, à imaginer le futur pour lequel ses actions présentes sont destinées : « La vigilance doit, d'une manière importante, englober la conscience des façons selon lesquelles l'agent humain peut [...] en fait créer le futur pour lequel ses actes présents sont conçus » (Kirzner 1982, p.150).

futur réalisé. Le champ de l'activité entrepreneuriale est ainsi fourni par l'incertitude concernant le futur. La vigilance de l'entrepreneur est stimulée par l'appât du gain annexé à l'amélioration dans le temps de l'anticipation des événements à venir.

Sur un plan « spatial », la division de la connaissance (Hayek 1937)¹ implique que la connaissance des conditions d'échange des marchandises est, d'une part, subjective à l'individu, et d'autre part, dispersée entre les acteurs économiques. En conséquence, les déséquilibres de marché traduisent l'ignorance généralisée des réelles opportunités d'échange disponibles : bon nombre de vendeurs potentiels ignorent que de nombreuses demandes restent jusqu'à présent insatisfaites, tout comme bon nombre d'acheteurs potentiels ignorent que leurs demandes peuvent être comblées au rabais par des vendeurs désireux d'écouler leur production. L'imperfection de la connaissance individuelle des conditions d'achats et de ventes permet la co-existence de transactions à prix différents, dispersées sur le marché, mettant à bas la loi du prix unique valable en cas d'information parfaite des agents économiques. L'entrepreneur, arbitragiste, remplit ici une autre fonction, néanmoins tout aussi stabilisante que du point de vue temporel, à savoir coordonner les différentes parties du marché. Le champ d'action des décisions de l'entrepreneur est donc issu et délimité par l'ignorance des agents, i.e. par l'imperfection de la connaissance mutuelle des actions d'autrui, source de la discordance des transactions de marché.

Dans cette perspective « spatiale », l'introduction du temps élargit le champ d'action de l'ignorance. Les agents du marché au temps présent, ne sont plus seulement imparfaitement conscients des transactions disponibles à ce jour, mais également des transactions qui seront demain disponibles sur les marchés futurs (en $\tau+1$, $\tau+2...$). En conséquence, le champ de l'activité entrepreneuriale provient de la

¹ Hayek opcit

nécessité de coordonner les marchés dans le temps. Et l'incitation à l'activité entrepreneuriale ne consiste pas seulement en l'obtention potentielle de profits d'arbitrage corollaires de l'imparfaite coordination des marchés au temps présent mais plus généralement de profits spéculatifs associés à l'imparfaite coordination des marchés dans le temps (Kirzner 1982)¹.

L'entrepreneur Kirznerien est donc caractérisé par sa vigilance aux défauts de coordination inter temporels. L'activité entrepreneuriale consiste à offrir des opportunités d'échange juste assez attractives pour écarter celles des concurrents. Insistant sur l'incertitude structurelle sous-tendante à l'activité entrepreneuriale lorsque le temps est intégré à l'analyse, L. Mises 1949, L. White 1976² et G. L. Shackle 1983³ soutiennent que le caractère générique de l'entrepreneur, plus que la vigilance aux opportunités de pur profit, semble être l'imagination ou la spéculation ; de telles opportunités ne pouvant être repérées mais uniquement imaginées par celui-ci⁴. En effet, aucune véritable connaissance (au sens strict) d'un état futur des affaires n'est envisageable, un tel état étant par nature inconnaissable, seulement imaginable (Lachmann⁵ 1986). Les projets entrepreneuriaux consistent donc en des exercices d'imagination sous contraintes ; contraintes provenant de la connaissance des signaux des marchés présents et des

¹ Kirzner « Uncertainly, discovery and human action » A study of the entrepreneurial profile in the misedian system. In Olivier Grosse P. 122, 142.

² White « Entrepreneurship, Imagination and the question of equilibration » in Olivier Grosse coordination des activités économiques. Opcit.

³ Shackle « GLS professor Kirzner on entrepreneurship » in Austrian economics (1983), P. 120, 121 in Olivier Grosse. 2002

⁴ U. Witt en 1998 définit l'imagination comme suit : « L'imagination est l'acte même de créer mentalement de telles alternatives) in "imagination and leadership the neglected dimension of evolutionary theory of the firm » journal of economic behavior and organization vol 35 p161-177.

⁵ Lachmann « The market as an economic proces » in Journal of economic litterature 1978.

tendances de marché, mais également de la volonté d'anticiper le plus correctement possible les événements futurs, autrement dit par l'application de méthodes critiques d'élimination d'erreurs (Harper 1996,)

Au sein du cadre théorique envisagé précédemment, la spécialisation des agents est déterminée ex ante de manière exogène comme un état donné de la technologie. Aux lacunes informationnelles des agents économiques le système de prix est censé répondre en leur révélant, via les variations de prix relatifs, les opportunités d'échange corollaires des déséquilibres de marché¹. Ainsi, le marché répond au désajustement des biens aux personnes issu de la division du travail, et ce, malgré la division de la connaissance. Les opportunités de profit sont supposées être découvertes et exploitées par des entrepreneurs résistant à la routine (Kirzner 1997)², guidés par le système des prix relatifs. Les prix de marché doivent être moins considérés comme des signaux consultables permettant à chaque agent de parfaitement coordonner ses actions avec celles des autres — les prix d'équilibre —, qu'en tant que voyants lumineux, produits spontanément, signalant les opportunités d'échange jusqu'à présent délaissées — les prix de déséquilibre — (Kirzner 1984)³. Cependant, les opportunités d'échange proposées par les entrepreneurs ne se limitent pas à la dimension des prix ; elles concernent également la qualité et la quantité du bien ou service considéré. Autrement dit, la découverte de telles configurations « prix quantité qualité » inédites fait appel, dans ses trois dimensions, à la

¹ L'obtention de l'information pertinente manquante est également opérée par imitation.

² Kirzner « Entrepreneurial discovery and the competitive market process » An Austrian approach, *Journal of economic literature*, March 1997, P. 60-85.

³ Kirzner « Prices, the communication of knowledge and the discovery process » in *Austrian Economics* PP. 197-210 1984

vigilance de l'entrepreneur¹.

La découverte d'opportunités vierges de profit se distingue de la recherche d'informations connues pour manquantes, puisque cette découverte, contrairement à une telle recherche, est accompagnée d'un effet de surprise. En conséquence, l'activité et l'apprentissage entrepreneuriaux semblent donc n'être envisagés qu'en situation de déséquilibre de marché. A l'équilibre — i.e. en l'absence de variations de prix relatifs - l'activité de l'entrepreneur est inconcevable : « A l'équilibre, il n'y a pas de place pour l'entrepreneur »² ; elle ne peut donc initier le changement, et l'équilibre ne peut être perturbé de manière endogène. La vision appauvrie du rôle de l'entrepreneur provient de la logique d'allocation inter-temporelle de ressources sous-jacente aux thèses de Hayek et de Kirzner, et de leur volonté d'attribuer des qualités stabilisantes au processus concurrentiel.

Cependant, même dans un tel contexte d'incertitude structurelle, la transmission de l'information pertinente à la coordination des agents reste, dans le cadre théorique précédemment développée, circonscrite aux variations de prix relatifs et au cadre du marché. Et les procédures de l'apprentissage (par essai erreur et imitation) de la coordination à l'expérience de marché. Comme le souligne lui-même F. Hayek, « le point important à voir dans la catalicte, c'est qu'elle rend compatibles et complémentaires des savoirs et des buts qui seront grandement différents d'une personne à une autre, qu'elles soient ou non égoïstes », et nécessite, afin de l'éclaircir quelque peu, d'une part, de ne pas considérer la spécialisation d'autrui comme parfaitement connue, et, d'autre part, de ne pas limiter l'explication de l'évolution de la

¹ Concernant le traitement des opportunités d'échange voir Witt et Harper 1998, mais également Kirzner 1973, Ch. 4, et Mises 1949 qui prend en compte la qualité des produits comme dimension concurrentielle in C Vivel opcit 2004

² Kirzner 1973, p.26

connaissance de l'entrepreneur à sa seule expérience de marché. Comme le soutient Loasby¹, « si nous abordons le problème de la coordination depuis le début, pourquoi devrions-nous supposer que les agents économiques connaissent quelles ressources et technologies sont même potentiellement disponibles, ou ce qui devrait être produit, et où les consommateurs pourraient être trouvés ? Le problème d'allocation comme il est typiquement défini est bien trop simple ».

2.4- Knight et le rôle de l'incertain :

La tâche première à laquelle s'attaque Knight² dans son livre « Risque incertain et profit » en 1921 est d'expliquer l'existence du profit. Knight montre que, même si l'hypothèse d'information complète est abandonnée de telle sorte que le risque existe, ce dernier n'offre pas une explication satisfaisante du profit parce qu'il est associé à des distributions de probabilité connues des différents événements.

Knight poursuit en considérant que l'imperfection de l'information doit être le reflet de quelque chose de différent du risque pour qu'elle puisse donner naissance à un profit ou une perte, et de ce fait Knight propose une nouvelle catégorie de connaissance qui est l'« incertitude »³.

Selon lui, le marché concurrentiel ne tolère pas qu'un facteur de production puisse recevoir une rémunération en l'absence de toute contribution à la production. De là le profit est un paiement fait aux propriétaires de la firme, seulement leur contribution productive n'est pas claire, contrairement à la sueur des employés, ainsi la justification du profit est compliquée par le fait que ce dernier est par nature un

¹ Loasby « Organisation of capabilities » Journal of Economic behaviour and Organization, P. 139-160, 1998.

² F.H. Knight « Risk, uncertainty, and profits » 1921, Réimpression, Chicago university press, 1971.

³ H. Demztez opcit P.25.

résidu est non pas une somme spécifiée calculée. La littérature néo-classique récompense l'entrepreneur et lui accorde un rôle productif vu les risques supportés, et le profit devient une rémunération du risque pris par l'entrepreneur, il est rationalisé dans une économie où l'information est parfaite. Knight, critique et s'oppose fortement à ces points de vu, d'ailleurs, il va même nier que l'existence de la firme viendrait de la réalisation du profit¹. Car selon lui c'est l'incertitude qui est la cause du profit.

Knight définit l'incertitude par le fait qu'elle renvoie à une décision unique où les probabilités des différents résultats ne peuvent être déterminées, et le risque se caractérise par la répétition des décisions et la connaissance des probabilités objectives de leurs divers effets et donc se maîtriser par le calcul. Par conséquent le profit réalisé par l'entrepreneur constitue la rémunération de la transformation de l'incertitude individuelle en risque.

L'entreprise ou la firme apparaît comme l'institution spécialisée dans la réduction de l'incertitude où le risque est redistribué entre propriétaire dirigeant et employés. C'est une consolidation de l'incertitude et une assurance contre le risque c'est pour cela que Knight envisage de choisir les individus chargés de créer et de gérer les institutions selon leur aptitudes à prendre les meilleurs décisions² par leur grande capacité de prévision et par la confiance qu'ils ont en leur propre jugement. L'entrepreneur vu par Knight est celui qui est disposé à soutenir son jugement avec ses propres capitaux ce qui déterminera le niveau du profit.

La firme est alors un arrangement institutionnel productif où il y a une redistribution du risque entre propriétaires et employés pour réduire les coûts et cela rejoint l'explication de Coase. Seulement là où Knight

¹ H. Densetz opcit P.24-25-26

² B. Coriat, O. Weinstein opcit

voit une réduction du risque grâce à une réaffectation de ce risque. Coase recherche une réduction du coût¹ de coordination à travers la substitution de la coordination dirigée à la coordination par le marché.

2-.5- l'entrepreneur Schumpétérien : innovation et création de ressources :

Envisageant le capitalisme comme « un type ou une méthode de transformation économique »² en aucun cas stationnaire, J. Schumpeter considère que l'activité entrepreneuriale perturbe la situation d'équilibre existante en *amorçant* le changement par l'introduction de nouvelles opportunités. « En fait, l'impulsion fondamentale qui met et maintient en mouvement la machine capitaliste est imprimée par les nouveaux projets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle — tous ces éléments sont créés par l'initiative capitaliste »³. L'activité entrepreneuriale initie et entretient un processus de « Destruction Créatrice », de renouvellement des structures capitalistes « en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs »⁴.

Même si la perturbation initiée par l'activité entrepreneuriale aboutit à un nouvel équilibre, l'entrepreneur est présenté par J. Schumpeter comme un agent générateur de déséquilibre plutôt que d'équilibre. Selon I. Kirzner (1973), Schumpeter limite l'intervention de l'entrepreneur à un rôle *exogène*, laissant l'impression qu'une fois un changement généré par celui-ci, il ne participe pas au processus de stabilisation du système économique. Kirzner considère que cette vision fausse la nature du processus concurrentiel qui, sans aucune justification, assure la transmission de l'information sur laquelle repose

¹ Mark Casson opcit P.340-341, T. Verstraete opcit P.84-85, H. Demsetz opcit P.25-27

² Schumpeter 1951, p. 163.

³ Op cit., p.164

⁴ Op cit., p. 164

l'atteinte d'une situation d'équilibre. Toutefois, la vision schumpeterienne de l'entrepreneur semble répondre à la limitation du champ de l'activité entrepreneuriale kirznerienne aux situations de déséquilibre. Les représentations de l'entrepreneur proposées par I. Kirzner et J. Schumpeter apparaissent ainsi quelque peu complémentaires, justifiant le traitement *simultané* des deux types d'activités entrepreneuriales qu'est l'activité d'arbitrage-spéculation et celle d'innovation. Combinée à la représentation kirznerienne de l'entrepreneur celle de J. Schumpeter ne permet pas seulement d'envisager l'activité entrepreneuriale en situation d'équilibre, mais surtout de rendre compte du rôle de l'entrepreneur dans une logique de création de ressources. La représentation de l'entrepreneur s'en ressent : la création de connaissances pertinentes nouvelles n'est plus subordonnée au traitement d'informations dont l'apparition découle des déséquilibres de marché, l'entrepreneur peut créer des connaissances nouvelles sans l'acquisition d'informations nouvelles Machlup (1983)¹. La reconnaissance du rôle de l'imagination entrepreneuriale intervient pour un certain rapprochement des représentations kirznerienne et schumpeterienne de l'entrepreneur (White 1976; Harper 1996)² mais cela particulièrement si le niveau d'analyse passe d'une logique d'allocation à une logique de création de ressources. L'entrepreneur jouerait alors un double rôle, déséquilibrant en ce sens que l'activité d'innovation engendre le changement, et équilibrant en cet autre sens que l'activité d'arbitrage-spéculation participe à la concordance croissante des actions décentralisées. Kirzner, lui-même, reconnaît que Schumpeter et lui-même font référence au même personnage d'entrepreneur, et suggère un traitement simultané des deux activités entrepreneuriales lorsqu'il laisse

¹ Machlup « Sémantic quirks in studies of information » in Machlup Ed. Study of information, J. Wiley and sons. 1983

² White and Harper, opcit.

entendre que les imitateurs sont, contrairement à ce que soutient Schumpeter¹, également des entrepreneurs (kirzneriens en l'occurrence) : « Pour nous, l'esprit d'entreprise cesse seulement lorsque l'activité d'imitation a réussi à épuiser toutes les opportunités de profit » (1973,). Néanmoins, la limitation de l'activité d'innovation aux situations d'équilibre est réductrice ; il paraît nécessaire de traiter simultanément les activités d'arbitrage-spéculation et d'innovation.

Un tel traitement simultané des forces d'arbitrage et d'innovation paraît plus cohérent.

Si l'environnement décisionnel de l'entrepreneur est considéré comme nécessairement irréversible et ouvert (open-ended)². Irréversible en ce sens que l'activité entrepreneuriale est toujours tournée vers l'avenir, les événements passés n'étant plus ouverts à l'action. Et ouvert en ce sens que l'entrepreneur est incapable de déterminer avec certitude l'ensemble des états possibles du monde dans le futur, faisant écho à l'effet de surprise présenté plus haut. En somme, «l'esprit d'entreprise est ici défini comme une activité de recherche de profit visant à identifier et à résoudre des problèmes mal spécifiés en situations complexes et structurellement incertaines. Cela implique la découverte et la création de nouveaux cadres « moyens-fins », plutôt que l'allocation de moyens donnés dans la poursuite de fins données »³. « En d'autres termes, l'apprentissage est la dynamique dans l'espace des représentations »⁴ entrepreneuriales de l'environnement.

La création d'entreprise est largement encouragée, notamment par

¹ Cristel Vivel « L'entrepreneur dans la traditions autrichienne » Thèse de doctorat en sciences économiques Lyon 2, 2004

² Harper 1996.

³ Harper 1996op cit, p.3.

⁴ Foss,. « firms and coordination of knowledge :some Austrian insight » druid working paper n.98-19, September 1998 p 14

des programmes de financement public, sachant qu'il est supposé qu'une liaison positive existe entre la création d'entreprise et la croissance économique (Baumol, 1993)¹. Mais il est bien connu que le taux d'échec des entreprises nouvellement créées est très élevé. La recherche et l'enseignement se sont emparés de cette question, en vue de contribuer à améliorer le taux de réussite des nouvelles entreprises.

Section 3 : La fonction d'entrepreneur selon Shumpeter :

Dans ce but, de nombreux travaux de recherche et programmes d'enseignement sont consacrés à la fonction d'entrepreneur (Shane et Venkataraman², 2000 ; Fayolle³, 2000), qui est supposée être une fonction très spécifique (Stewart et al.⁴, 1998), notamment lorsqu'elle est comparée à celle de cadre - dirigeant (manager). Cela revient par exemple à proposer que la formation des entrepreneurs devrait se distinguer de celle des managers. Pour justifier une telle distinction, il est souvent fait référence aux travaux de Shumpeter. Mais une telle référence est loin d'être justifiée. En effet, si Shumpeter est un auteur incontournable lorsqu'il est question d'entrepreneurship (shumpeter, 1989), c'est-à-dire quand on s'intéresse aux mécanismes de transformation des informations en produits et services (Shane & Venkataraman, op.cit), il n'oppose pas systématiquement les personnes ayant le statut de manager aux entrepreneurs. De même, certaines conceptions de la fonction d'entrepreneur qu'il lui sont attribuées peuvent

¹ Baumol W.J. (1993) « Entrepreneurship management and the structure of payoffs mit » press cambridge

² Shane S., Venkataraman S. 2001 : « The promise of entrepreneurship us a field research » Academy of Management Review, 25, 227, 226

³ Fayolle « Des réflexions et des axes stratégiques pour développe l'enseignement de l'entrepreneuriat » Gestion 2000 P. 17, 2, 133, 154

⁴ Stewart WITTE, Carland J.W. (1998) « A proclity for entrepreneurship » Journal of Business Ventury 14, 189 – 226.

être considérées comme largement erronées, en particulier le fait que la fonction d'entrepreneur soit exercée par une personne unique (Witt, 1998)¹.

Cela signifie que pour clarifier le débat relatif à la fonction d'entrepreneur, il peut être utile d'effectuer un retour aux sources. Une contribution dans laquelle Schumpeter² a particulièrement discuté sa conception de la fonction d'entrepreneur est un article publié en 1928 dans le Dictionnaire des Sciences de l'Etat (sous la direction de Elster et al. 1928).

A- Initiative et création le cœur de la fonction d'entrepreneur

Schumpeter constate qu'au 19^{ème} siècle le travail de l'entrepreneur est fréquemment qualifié par le terme anglais de « management », qui est un terme générique pour regrouper des fonctions aussi hétérogènes que le contrôle, la représentation, la discipline, etc. Ces fonctions ne constituent pour Schumpeter que du travail d'administration, qui n'est qu'un travail comme un autre et n'est pas adapté pour caractériser un type particulier de sujet économique. La représentation du travail de l'entrepreneur comme la réunion des facteurs de production pour obtenir des produits ne satisfait pas également Schumpeter, car en ce sens l'entrepreneur n'est perçu que comme un intermédiaire du circuit économique, se situant entre les propriétaires des ressources productives et les consommateurs.

Selon Schumpeter, l'accomplissement de cette fonction en situation de totale libre concurrence ne procure pas un revenu (bénéfice) se différenciant durablement d'un salaire, cet argument étant fondé sur

¹ Witt U. 1998 « Imagination and leadership – the neglected dimension of an evolutionary theory of the firm » Journal of Economic behavior and Organization, vol 35, PP. 161-177.,

² Jacques Liouville : « La fonction d'entrepreneur ; Schumpeter revisité » GSAG, Université R. Schuman de Strasbourg 2002

la théorie de l'équilibre général de Walras. Selon cette conception, que l'entrepreneur puisse être le propriétaire du capital (un capitaliste) ne modifie pas le fait qu'il tend à être un « entrepreneur faisant ni bénéfice ni perte », ce qui le conduit à être considéré comme un simple fournisseur de moyens de production, comme les travailleurs et propriétaires fonciers. Selon cette approche, l'entrepreneur « exploite une affaire » ce qui ne suffit pas à caractériser la spécificité de sa fonction. Selon Schumpeter, la véritable fonction de l'entrepreneur est de prendre des initiatives, de créer.

Vue sous cet angle, la fonction d'entrepreneur est un cas particulier du phénomène social que constitue la « fonction de direction ». Pour Schumpeter, la spécificité de la fonction d'entrepreneur réside dans l'application de la fonction de direction au domaine de l'économie. Par conséquent, pour favoriser la compréhension de cette fonction, Schumpeter estime nécessaire de présenter dans un premier temps les caractéristiques de la fonction de direction.

Son analyse repose sur l'hypothèse que pour effectuer des travaux habituels (routines) les individus coopèrent automatiquement et en règle générale de manière consentante. Pour exécuter de telles activités à l'échelle économique, l'implication de dirigeants (*führenden Männer*)¹ n'est pas considérée comme nécessaire par Schumpeter. Pour celui-ci, pour obtenir la réalisation de ces activités, l'intervention d'une hiérarchie administrative est suffisante. L'argumentation de Schumpeter est que pour effectuer un travail routinier il suffit de disposer de personnes dotées d'une intelligence et d'une énergie moyennes et qu'elles n'ont pas besoin d'être « dirigées ». En revanche, lorsqu'il faut se libérer du diktat de la routine, qui débouche sur la remise en cause des habitudes de pensée et des comportements, par exemple pour offrir

¹ Jacques Liouville : « La fonction d'entrepreneur : Schumpeter revisité » GSAG, Université R. Schuman de Strasbourg 2002.

aux consommateurs de nouveaux produits, l'intervention de dirigeants est considérée comme indispensable par Schumpeter.

Pour celui-ci, ce qui constitue la nature de la fonction de direction, ce sont moins des caractéristiques intellectuelles (par exemple la largeur d'horizon, la vivacité d'esprit, etc.) que la volonté de prendre des initiatives. Pour Schumpeter, l'initiative n'est pas à considérer seulement au sens «d'initiative de pensée », comme la conception de nouvelles idées, mais au sens «d'initiative pratique ». Celle -ci consiste non seulement à décider de ce qui doit être fait, mais également à contribuer à la mise en œuvre de la décision, en veillant à ce que les dirigés se montrent réceptifs et constructifs.

De ce fait, le travail du dirigeant ne se définit pas par sa participation directe à la réalisation d'un objet donné, mais par son action en vue d'influencer les dirigés afin qu'ils accomplissent le travail qui leur est confié. Par conséquent, le rôle majeur du dirigeant selon Schumpeter est d'agir sur la « motivation ».

Compte tenu de l'hypothèse que la motivation est seulement à susciter lorsqu'il faut accomplir du « nouveau », c'est à dire en dehors des activités faisant appel à l'expérience (routine), Schumpeter estime qu'une personne donnée ne se consacre au travail de direction que dans des moments constituant une exception dans son agenda. Les autres activités remplissant l'agenda de cette personne (par exemple l'occupation d'un siège d'administrateur dans un organisme extérieur à l'entreprise) ne sont pas à considérer comme des activités de « direction ».

Ces arguments conduisent Schumpeter à envisager que la fonction de direction n'est jamais pleinement incarnée par le travail d'une personne concrète, mais qu'au contraire cette fonction ne peut se comprendre qu'en menant l'analyse d'un « conglomerat complexe » d'activités et en extrayant de ce conglomerat ce qui relève véritablement de la direction.

Là où règne la régularité, la répétition d'une même mentalité, la référence à des connaissances et des expériences inchangées ou ne se modifiant que lentement, le travail à effectuer n'est pas selon Schumpeter un travail de direction.

En économie, le travail de direction s'impose lorsque les données de l'équilibre se modifient, c'est à dire lorsque le développement économique s'accomplit. Pour Schumpeter, le passage de l'état d'équilibre à celui de développement est lié à trois causes:

- a- La croissance continue de la population et de l'appareil productif
- b- L'évolution de l'environnement ayant un impact sur l'économie (changements sociaux, décisions politiques, etc.).

J.A. Schumpeter, plus que tout autre auteur, est très explicite sur la fonction économique de l'entrepreneur. Dans son ouvrage en 1912 « Théorie de l'évolution économique », il s'est fait le chantre de l'entrepreneur innovateur. C'est aussi le moteur du développement économique car sa fonction consiste à exécuter de nouvelles combinaisons. Etre entrepreneur c'est aller à l'encontre du statut quo économique remettre en question les coutumes. A l'encontre de Say et Cantillon, L'entrepreneur ne se cantonne pas à prendre des risques économiques ce n'est pas un capitaliste.

Le profit selon Schumpeter n'est pas l'ultime objectif, l'entrepreneur est animé par des sentiments de puissance et le profit n'est que le fruit et le succès des nouvelles combinaisons.

Ses motivations sont les rêves et la volonté de fonder un empire privé, la joie de créer et d'accomplir des choses.

Schumpeter place la personnalité humaine à la première place dans l'économie en général, selon lui le développement économique est dû à l'innovation d'entrepreneurs qui en réponse à des changements dans l'entourage de leur firmes ou par leur activité propre font des

combinaisons nouvelles¹ des facteurs de production créant un équilibre économique nouveau et des situations sans lien de continuité avec les situations précédentes.

L'entrepreneur innovateur² est à la fois le « support du changement économique », sa base et le moteur du progrès, par conséquent il accomplit des choses, ce qui le distingue de l'inventeur producteur d'idées.

Toutefois les économistes contemporaines divergent sur la viabilité de cette théorie car elle est le fruit d'un conflit³ entre une conception de la société capitaliste de type individualiste et l'idée selon laquelle l'action individuelle est en grande partie déterminée par les structures sociales. P. Drucker dans un article intitulé « A bas Keynes, vive Shumpeter », montre que Schumpeter est resté muet sur bien des sujets. Ce dernier part dans des dédales macro-économiques et des stratégies de grandes organisations qu'il en a oublié l'entrepreneur.

En 1993⁴ cet auteur relance le sujet de l'entrepreneur, il soutient que ce dernier a bien disparu au profit des grandes organisations, car nous sommes dans des sociétés post capitalistes.

La propriété privée est toujours de mise, néanmoins, elle a changé d'apparence, c'est une nouvelle race⁵ anonyme et sans visage qui amasse des fortunes colossales. Drucker pense que l'entrepreneur virtuel a remplacé l'entrepreneur héroïque, le capitalisme est toujours là mais sans la présence d'entrepreneurs !!!

¹ J. Schumpeter « Théorie de l'évolution économique » Paris Dalloz 1935

² A. Taymans « L'homme agent du développement économique » Louvain 1951 in Ould Sadegh opcit

³ Y. Bretton « La théorie Shumpéterienne de l'entrepreneur ou le problème de la connaissance économique » Mars 1984

⁴ P. Drucker 1993 opcit

⁵ A. Taymans opcit, Uzunidis, Boutillier opcit P.99 (1999)

Cependant. Schumpeter ne dit absolument pas que l'entrepreneur doit être à l'origine des idées permettant de donner genèse à la nouveauté. Au contraire, bien que Schumpeter soit particulièrement attaché au progrès issu des techniques, son idée principale est qu'il revient à l'entrepreneur de trouver de nouvelles applications visant à valoriser les résultats du progrès scientifique et technique. Le profil-type de l'entrepreneur Schumpéterien n'est pas celui d'un inventeur. Sa mission est de parvenir à détecter des inventions en vue de les transformer en «objet» acceptable par la société et en particulier la sphère économique. Pour être un entrepreneur Schumpéterien il n'est pas nécessaire de participer au travail d'invention, il suffit de percevoir des opportunités d'application (nouvelles possibilités) à partir des connaissances existantes¹. Cela ne signifie pas par ailleurs, que l'entrepreneur n'ait pas à avoir un profil de technicien, mais Schumpeter n'en fait ni une condition nécessaire, ni une condition suffisante pour exercer la fonction d'entrepreneur. Cette conception de la fonction d'entrepreneur est relativement originale, car Schumpeter n'intègre pas dans son concept ce qui est nouveau pour l'entreprise mais pas pour l'environnement, ce qui revient à ne pas considérer comme entrepreneur la personne copiant simplement un concept. Formulé autrement, pour Schumpeter, un entrepreneur est nécessairement un pionnier.

L'article de 1928 permet également de découvrir une dimension importante souvent négligée dans la littérature, la capacité à motiver les tiers à participer à la réalisation des nouvelles possibilités. Alors que Schumpeter est souvent cité pour la dimension scientifique et technique du management de l'innovation, selon sa conception de 1928, la capacité à motiver est celle caractérisant le plus l'entrepreneur. Bien que Schumpeter n'utilise pas ce terme, cela revient à dire que l'entrepreneur est avant tout un leader.

¹ Liouville opcit 2003

Un autre aspect très intéressant et peu discuté de la contribution de 1928¹ est la distinction effectuée entre la personne et la fonction, qui ne sont pas obligatoirement confondues. D'une part, la personne ayant les qualités d'entrepreneur n'exerce pas en permanence cette fonction. Il a d'autres activités à son agenda. D'autre part, il est implicite dans le discours de Schumpeter que le plein exercice de la fonction d'entrepreneur peut exiger la mobilisation de compétences qui ne sont pas concentrées dans un seul individu. Dit autrement, le plein exercice de la fonction peut passer par un travail en équipe, ce constat ouvrant par exemple sur de nouvelles perspectives dans les programmes de formation à l'entrepreneurship. L'entrepreneur étant le mieux identifié à un promoteur selon Schumpeter, cela signifie que si une même personne ne réunit pas toutes les compétences indispensables, elle doit veiller à s'entourer d'autres promoteurs disposant des compétences manquantes.

B- Une approche critique de l'entrepreneur Schumpéterien :

Compte tenu de la problématique de cette approche, il ne semble pas relevant de critiquer Schumpeter pour avoir réduit son analyse à l'entrepreneur pionnier et négligé le fait que d'autres types d'entrepreneur peuvent exister. Par exemple, il est possible de considérer que les imitateurs (suiveurs) qui rentrent sur le marché alors que le produit nouveau se situe au début de son cycle de vie prennent également des risques élevés et contribuent à bouleverser les règles de la concurrence tout comme l'entrepreneur pionnier. Mais même en se concentrant uniquement sur l'objet théorique de Schumpeter, l'entrepreneur pionnier, de nombreuses questions sont à soulever. Celles-ci portent principalement sur trois points:

- Les mécanismes relatifs à la découverte des opportunités

¹ C. Vivel, opcit

permettant de prendre des initiatives

- Le pilotage du processus d'innovation,
- Les conséquences de l'évolution des structures économiques sur l'actualité de la théorie de Schumpeter.

La reconnaissance et la mise en application de nouvelles possibilités dans la vie économique :

Le progrès scientifique constituant notamment selon Schumpeter une source quasi permanente pouvant donner naissance à de telles nouveautés.

Selon Schumpeter, cette troisième cause est de loin la plus importante, notamment du fait qu'elle peut être tirée par les deux premières causes du développement.

Pour Schumpeter, c'est cela qui constitue la nature de la fonction d'entrepreneur, c'est à dire la reconnaissance et la mise en application de nouvelles possibilités dans le domaine économique. Pour Schumpeter, cette fonction s'effectue lors de l'exécution de cinq types d'activités différentes:

- Production et mise en application de nouveaux produits ou de nouvelles qualités de produits.
- Introduction de nouvelles méthodes de production.
- Introduction de nouvelles formes d'organisation de l'industrie.
- Conquête de nouveaux marchés.
- Accès à de nouvelles sources d'approvisionnement.

De telles activités sont plus difficiles à exécuter que des activités déjà connues, en particulier en raison de l'absence de données objectives et du fait de la confrontation à la nouveauté, sachant que selon Schumpeter la nouveauté est subjectivement considérée comme plus difficile à réaliser que les routines.

La fonction de l'entrepreneur est de lever ces difficultés. Pour

disposer, de cette compétence, il n'est pas indispensable d'être propriétaire de l'entreprise. Pour Schumpeter¹ l'entrepreneur peut être un « directeur ». Occupant sa position dans le cadre d'un contrat de travail. Ce qui est fondamental pour caractériser l'entrepreneur, c'est sa volonté d'être un « fondateur », un « promoteur », c'est à dire de lancer un processus et d'obtenir des tiers qu'ils se dépassent pour le faire aboutir. Pour Schumpeter, le promoteur est le type d'entrepreneur qui personnalise le mieux la fonction d'entrepreneur. Il distingue notamment ce type du propriétaire de fabrique, qui peut être un inventeur au plan technique, et du commerçant, qui sont généralement des « capitalistes » et qui de ce fait se définissent par leur appartenance à une classe sociale donnée, celle des « exploitants d'entreprise », ce qui ne se confond pas nécessairement avec la capacité de jouer un rôle d'interface pour faire émerger de « nouvelles combinaisons économiques ». Le promoteur se différencie également du « capitaine d'industrie », qui ne détient qu'une partie des droits de propriété de l'entreprise et qui peut par exemple être un « administrateur délégué » mettant en œuvre la politique voulue par les actionnaires. Ce personnage qui n'est pas obligatoirement attaché à une entreprise donnée est l'exécutant de la politique définie par les sociétaires.

Si Schumpeter effectue la distinction entre ces types de personne, c'est qu'il juge que l'exercice de la fonction d'entreprise n'est pas lié à un statut social ou moral. En revanche, le promoteur s'investit dans le processus d'émergence de la nouveauté, il n'en délègue pas totalement la réalisation, si bien que l'énergie qu'il mobilise durablement pour l'aboutissement du processus lui vaut d'être identifié avec le processus et sa réussite ou son échec, le cas échéant. De ce fait, un « directeur » exerçant ses fonctions en situation de salarié, tant dans le domaine privé

¹ Schumpeter (1959) « Essays on entrepreneurs, innovation Business cycles and the evolution of capitalism (1989) ».

que public, peut être un entrepreneur, même si Schumpeter avance l'idée que le directeur d'une entreprise publique est confronté à des handicaps particuliers dans l'exercice de la fonction d'entrepreneur.

Il est clair que pour Schumpeter¹ l'exercice de la fonction d'entrepreneur ne se réduit pas à une question de statut. L'exercice de la fonction d'entrepreneur est une question de volonté et de comportement. Pour être un entrepreneur schumpetérien I ne suffit pas de créer une entreprise visant seulement à copier un concept existant. L'entrepreneur est celui qui favorise l'émergence et le développement de nouvelles possibilités non encore connues dans l'environnement économique. L'entrepreneur se situe donc au cœur du processus d'innovation. Si la création d'entreprise ne débouche pas sur une innovation, elle ne conduit donc pas selon Schumpeter à exercer la fonction d'entrepreneur.

Pour Schumpeter, l'entrepreneur c'est celui qui facilite l'émergence et le développement d'innovations, le processus étant initié par la prise d'initiatives. Mais Schumpeter ne se préoccupe ni des mécanismes conduisant à cette prise d'initiatives, ni des facteurs à mobiliser (caractéristiques de l'entrepreneur par exemple) pour favoriser la prise d'initiatives. Or compte tenu de la conception de Schumpeter, la première étape dans l'exercice de la fonction d'entrepreneur consiste à identifier de nouvelles possibilités. Cela implique qu'il faut analyser des informations existantes sous un angle nouveau afin d'en tirer des possibilités d'application. Par conséquent, le processus d'innovation est à considérer comme un processus cognitif. Cela revient à se demander quel doit être l'apport cognitif à fournir pour exercer la fonction d'entrepreneur, sachant qu'il est postulé que le schéma cognitif des entrepreneurs est différent de celui d'autres personnes. Ayant admis que la fonction peut s'exercer par une personne

¹ Schumpeter (1928) ; « théorie de l'évolution économique » in Verlag Von Gustav Fischer, 476 – 487 1951

unique mais également par une équipe, il faut aussi savoir ce que devient la nature de l'apport cognitif dans les deux cas de figure. Lorsque l'apport a lieu en équipe, il y a lieu de s'interroger à propos du jeu des interactions potentielles entre les différents promoteurs composant l'équipe.

Toujours à propos de la prise d'initiative, une question qui n'est pas posée par Schumpeter est de savoir sous quelles conditions la prise d'initiative conduit au succès¹ Lorsque l'initiative est saisie une autre question qui apparaît est celle du mode de pilotage du processus d'innovation et de l'effet de différents outils de pilotage sur les résultats. Cela demande plus concrètement de savoir quelle est la nature de cette fonction de pilotage, ce point soulevant de nombreuses difficultés.

La première difficulté qui se pose est liée à la nature de l'innovation, dont le champ est très large (innovation de produit, de processus, etc.). Par ailleurs, des innovations ne se laissent pas classer dans une seule catégorie, mais peuvent appartenir à plusieurs catégories. Or il est admis que les caractéristiques du processus d'innovation varient en fonction de la nature de l'innovation, le processus d'émergence d'une innovation technique étant par exemple différent de celui d'une innovation de structure organisationnelle. Ceci est donc une source de difficulté lors de la recherche de processus efficaces, le raisonnement par analogie qui est un mode de pensée largement utilisé pouvant par exemple devenir à ce niveau une source de problèmes. Dans le même ordre d'idée, une autre question qui n'est pas abordée par Schumpeter est de savoir si un type d'innovation se développe selon un processus universel où si le processus est susceptible de varier en fonction de facteurs de contingence, comme les structures de l'industrie². La

¹ S. Boutillier, Uzunidis opcit P. 98- 100

² M. Marchesnay : « pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources,

question du pilotage en fonction du modèle d'institution choisie pour développer l'innovation peut également être posée. En effet, il est vraisemblable que le management de l'innovation subisse l'influence de la structure. Selon que l'exploitation de l'idée d'innovation a donné lieu à la création d'une start-up où qu'elle est développée dans une structure existante, les lois du succès sont susceptibles de varier (cf. Shane & Venkataraman, op. cit.).

Au delà des questions liées à la nature des innovations et aux structures chargées de piloter le développement des innovations, Schumpeter laisse également dans l'ombre le fait qu'il n'y a pas obligatoirement indépendance entre les différents types d'innovation. Par exemple, des réactions en chaîne sont susceptibles de se produire, une innovation de produit pouvant entraîner une innovation de structure, etc. De même, Schumpeter se concentre sur la question des innovations prises isolément en faisant l'hypothèse d'une apparition séquentielle de l'innovation et n'envisage pas qu'une entreprise donnée gère différentes innovations en parallèle (management d'un ensemble d'innovations), alors que sous certaines conditions ces processus peuvent être concurrents et conflictuels, mais également source de synergies. Schumpeter n'envisage pas également qu'une personne se consacre en permanence à la gestion de l'innovation, ce qui pose la question de son profil, par rapport à une personne ayant uniquement vocation à gérer des innovations.

Par ailleurs, il a été vu que pour Schumpeter le cœur de la mission de l'entrepreneur pionnier est d'encourager les individus à s'impliquer¹ c'est à dire qu'il doit motiver et lever les barrières à l'implication. On dispose actuellement de peu de connaissances sur les phases de cette activité, notamment sur l'existence de «moments critiques» dans

compétences » Essai de praxéologie Ed. L'ADREG 2002

¹ Kuratko and Morris (2002)

l'apparition et l'élimination des barrières à l'innovation. De même, chez Schumpeter une hypothèse implicite est que les barrières à l'innovation ont uniquement un caractère destructif. Mais l'opposition à l'innovation peut être constructive, dans la mesure où les opposants peuvent en fait faire obstruction à court terme, en vue d'obtenir l'amélioration de la qualité de l'innovation finale. Cela signifie que les promoteurs intervenant dans le processus d'innovation doivent avoir la capacité à faire la distinction entre ces deux types d'opposition.

Une autre question qui pose est de savoir si l'évolution du contexte économique modifie le cadre théorique de Schumpeter. Actuellement, de nombreuses entreprises sont organisées par centres de profit indépendants ou fonctionnent en réseau, par exemple lorsqu'elles ont des implantations à l'étranger. Pour être performantes, les filiales à l'étranger doivent disposer d'un minimum d'autonomie, ce qui nécessite d'introduire de nouveaux mécanismes de coordination basés en particulier sur l'utilisation des nouveaux outils d'information et de communication. Dans ce contexte, les entreprises sont de moins en moins perçues comme une structure hiérarchique et de plus en plus comme un système de processus ayant à gérer des projets. Afin d'accélérer les processus, les entreprises ont également pratiqué le lean management¹, éliminant ainsi des niveaux de la structure hiérarchique. La suppression de ces niveaux a pour conséquence de faire disparaître des échelons qui pouvaient constituer des freins à l'innovation, lorsqu'ils percevaient ces innovations comme une menace pour leur statut. Mais en parallèle, si certains échelons pouvaient constituer des barrières à l'innovation, ils permettaient par ailleurs de bénéficier d'un esprit critique basé sur l'expérience et pouvant être utile dans le processus d'innovation.

De même, il est permis de se poser la question de savoir quel est

¹ J. Liouville opcit.

l'impact de la prise en compte de la valeur pour l'actionnaire dans les critères de décision. Il peut en résulter une aversion pour le risque nuisible à la genèse d'innovations.

Une autre tendance, la concentration sur les compétences stratégiques, a conduit à favoriser l'externalisation et à développer les coopérations (Beamish, 1999)¹ avec les clients et les fournisseurs, mais également avec des concurrents, notamment en vue de réduire les risques et les coûts. Cela implique que la performance des entreprises dépend de plus en plus de ces coopérations et que les personnes chargées de la gestion des coopérations deviennent des facteurs de performance de l'entreprise.

Les entreprises sont actuellement plus ouvertes sur l'environnement, par exemple par les programmes d'externalisation et de coopération, leur organisation est plus basée sur les processus et le management des projets et les nouveaux outils d'information et de communication (NTIC) contribuent à mettre en cause la culture organisationnelle traditionnelle, qui évolue de plus en plus du type « mécanique » vers le type « organique ». Un autre effet des NTIC est d'augmenter la masse d'informations disponible, ce qui peut en parallèle se répercuter sur le potentiel d'innovations, si on admet qu'un lien existe entre la créativité et la quantité d'information disponibles. Si une telle hypothèse peut être admise, cela revient à augmenter le poids des facteurs cognitifs dans le management de l'innovation, dans la mesure où l'information se transforme en innovation par le biais des facteurs cognitifs.

¹ Beamish P.W. (1999) « The role of alliances in international entrepreneurship » In Rugman AM, Wright RW, « International entrepreneurship : globalization of emerging business ». JAI Press Stanford P. 43, 61

C- Les changements qui viennent d'être recensés mettent-ils en cause le cadre théorique de Schumpeter?

Une des hypothèses fondamentales de Schumpeter est que l'entrepreneur doit lever les oppositions à l'innovation. Rien ne permet de penser que dans le nouvel environnement économique de telles oppositions se réduisent. Cela implique que l'entrepreneur doit toujours veiller à la suppression des barrières à l'innovation, en particulier les barrières techniques et les barrières de consentement

Cependant, compte tenu des nouveaux modes organisationnels, l'entrepreneur doit également veiller à optimiser les processus et à gérer les relations avec l'environnement (coopérations et partenariats). Il en résulte une augmentation des activités à accomplir pour exercer la fonction d'entrepreneur. Par conséquent, il est évident que ces activités ne sont pas obligatoirement à exécuter par une personne unique. Mais l'entrepreneur doit veiller à la prise en compte de ces aspects dans le management de l'innovation. Ce constat implique que la fonction d'entrepreneur s'élargit et que la perspective d'un entrepreneurship exercé individuellement se réduit face à la croissance du nombre et de la complexité des missions à accomplir pour transformer une idée en innovation a permis de mettre l'accent sur une contribution peu connue de Schumpeter. L'intérêt de mettre l'accent sur ce travail est que l'entrepreneurship est actuellement un thème à la mode et que les idées développées à ce niveau font souvent référence à Schumpeter. Mais les références ne sont pas toujours pertinentes. C'est ainsi que de nombreux travaux visent à chercher des différences entre les entrepreneurs et les managers. Dans ce but, des recherches empiriques tentent de découvrir des facteurs discriminants dans le comportement des entrepreneurs et des managers, en partant d'échantillons composés des deux catégories de personnes, la sélection étant effectuée à partir de leur statut. En mettant l'accent sur la fonction et non pas le statut des personnes, il est vraisemblable que les résultats des études pourraient être plus

approfondis, sachant que comme le montre Schumpeter beaucoup d'activités effectuées par des entrepreneurs ne relèvent pas de la nature de la fonction d'entrepreneur (traitement de questions juridiques, commerciales, etc.).

Un autre aspect intéressant du retour à Schumpeter est de montrer que la fonction d'entrepreneur n'est pas systématiquement à accomplir par une seule personne. Pour Schumpeter, la prise de décision confiée à un entrepreneur individuel constitue une garantie contre le manque de sens des responsabilités, cette idée pouvant provenir du fait qu'à l'époque de Schumpeter, la décision était perçue comme un acte individuel. Mais Schumpeter conçoit au moins implicitement que le plein exercice de la fonction d'entrepreneur puisse exiger qu'elle soit effectuée par plusieurs personnes afin de mobiliser l'ensemble des compétences utiles. De ce fait, rien ne permet de penser que Schumpeter soit un opposant à la direction en équipe (collégiale).

Ce retour aux sources conduit à conclure que le cadre théorique de Schumpeter est insuffisant pour alimenter la réflexion relative au management opérationnel de l'innovation. C'est ainsi que la question des outils de pilotage n'est pas abordée par Schumpeter. A ce niveau, il est permis de se demander si cette insuffisance est volontaire ou non. En effet, si innover c'est faire émerger la nouveauté, il est possible de se demander quelle est par exemple la véritable pertinence d'un raisonnement par analogie, fondé sur des connaissances historiques, qui ne sont pas automatiquement valables lorsque l'environnement économique change.

Au delà de cette réserve, la question des limites de la théorie de Schumpeter a permis de conclure qu'une interrogation fondamentale concernant la fonction d'entrepreneur est celle du processus de transformation de l'information. A ce niveau il est encourageant

d'observer que le courant de recherche qu'il est possible de qualifier de « théorie cognitive de l'entreprise »¹ s'est emparé de cette question contribuant à développer un nouveau corps de connaissances utile pour faire progresser le champ de l'entrepreneurship².

D - Une reconstruction théorique par Mark Casson :

Mark Casson est considéré comme celui qui a réhabilité la théorie de l'entrepreneur et l'a remise au goût du jour, ce qu'il propose n'est pas nouveau puisque ce dernier intègre l'approche fonctionnelle à l'approche descriptive et offre ainsi une définition globale de ce que fait tout entrepreneur et de ce qui est un entrepreneur. Selon l'auteur, l'entrepreneur remplit des fonctions qu'il est possible d'identifier, il existe car il y a des firmes qui se créent et des innovations qui émergent à l'initiative d'individus à priori isolés.

Et c'est ainsi qu'une définition est proposée concernant la théorie de l'entrepreneur.

« Un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise intuitive de décisions réfléchies relatives à la coordination des ressources rares ».

Pour Casson, les services de l'entrepreneur sont demandés tant qu'il y a des opportunités, ce qui est compatible avec l'approche de Leibenstein, qui voit en l'entrepreneur une réponse aux organisations inefficientes, un manque d'efficience, tel qu'un mauvais prix peut constituer une opportunité pour l'entrepreneur, en saisissant les entreprises existantes ou en créant de nouvelles, (Kirzner) et ce cas l'entrepreneur joue un rôle fondamental et risque (Knight), mais c'est avec des fonctions de création, et d'innovation (Schumpeter)

¹ Baron RA « Cognitive mechanisms in entrepreneurship why and when entrepreneurs think different by than other people » Journal of business venturing P.13, 275, 294 .1998

² T. verstraete « Proposition d'un cadre théorique pour la recherche entrepreneuriale » PhE = f[(ExSxP) C (ExO)] Ed de l'ADREG 2003

d'acquisition et d'exploitation de l'information (Hayek) d'organisation de coordination et de production qu'il devient quelqu'un de spécialisé dans la prise de décision des ressources rares :

Pour Casson l'élément essentiel réside dans la coordination¹ qui n'est pas seulement un résultat de calcul rationnel mais une combinaison de plusieurs facteurs :

- L'accès à l'information à travers les réseaux sociaux et les expériences antérieures).
- La fortune personnelle, capacité de réunir les capitaux, accession à certaines institutions.
- Compétences en matière d'organisation (prévoir déléguer communiquer, innover)
- Compétences innées, l'imagination ; la connaissance de soi, et la capacité d'analyse.

Nous constatons que les facteurs cités ont déjà été évoqués par de nombreux auteurs notamment (Jean Baptiste Say) qui insiste sur la fonction d'organisation de l'entrepreneur. Sombart² en 1926 dit que « l'entrepreneur doit réunir le capital le travail et l'orientation de la production pour établir des rapports entre la production et la consommation ».

¹ Mark Casson opcit

² S. Boutillier et Uzunidis opcit P.38

Section 4 : Une analyse socio-historique de l'entrepreneur

F. Braudel¹ dans « la dynamique du capitalisme » en 1985 s'accorde avec Schumpeter sur la primauté de l'entrepreneur, Néanmoins, ce dernier reste sceptique quant au rôle joué par ce dernier et finit par reprocher à Schumpeter d'avoir fait de l'entrepreneur le « Deus ex machina » du capitalisme l'entrepreneur pris dans son activité économique d'ensemble ne peut échapper à une attitude sociale, à une psychologie du comportement qui traduirait un esprit plus qu'une personne et ceci a été l'objet d'étude et d'analyse de deux sociologues allemands, Max Weber, et W. Sombart, à qui ont doit d'avoir attribué à la figure de l'entrepreneur son « attitude sociale ».

Sombart et Weber ont essayé de montrer en cette attitude sociale la clé de la dynamique du système capitaliste..

En effet, les moyens de production économique ne sont pas répartis également entre les agents sociaux (entrepreneurs, salariés) qui eux jouent des rôles économiques différents, mais complémentaires. L'horizon économique de chaque agent est fonction de la place qu'il occupe dans le système social². L'entrepreneur est motivé par le profit, et s'inscrit dans un processus global d'évolution des marchés et des techniques et c'est le système social qui secrète des agents économiques qui ont pour rôle d'acheminer les produits nouveaux et créer les marchés. Selon Scitovsky³ le capitalisme est la forme d'organisation la mieux adéquate, car elle impose une flexibilité inégale pour exploiter les possibilités.

Et ainsi l'entrepreneur aurait-il propulsé le capitalisme ou bien a-t-il seulement joué un rôle dans ce nouveau système et où il a bien réussi

¹ F. Braudel « La dynamique du capitalisme » Arthand 1985 P.75

² P. Bernoux opcit P.56-57

³ Boutillier Uzunidis opcit P.37-38

puisqu'il est passé de négociant à la production de biens manufacturés¹.

Alors cet entrepreneur acteur ou agi Weber explique que l'entrepreneur incarne la rationalité capitaliste, il cite « L'entrepreneur est soutenu dans ses actes par « l'esprit du capitalisme (moderne) » qui n'est autre que « la recherche rationnelle et systématique du profit par l'exercice d'une profession »².

Weber se concentre beaucoup plus sur l'esprit capitaliste moderne et montre que la genèse du capitalisme n'est pas confondue avec l'accumulation initiale du capital. Néanmoins Weber insiste qu'en pratique on rencontre cet esprit capitaliste chez les novateurs issus de classes sociales inférieures, et grâce à leur volonté de défier l'ordre établi et aller à l'encontre des traditions ils ont constitué une race à part les entrepreneurs.

Ces personnes sont guidées par une éthique ou valeurs morales et familiales qu'ils respectent, ce sont des normes intransgressibles, et l'entrepreneur de par son entreprise privée allierait cet esprit capitaliste dans sa liberté d'action, et sa quête du profit, et valeurs morales issues du vécu de la société.

Pour sa part Sombart parle plus d'esprit d'entreprise, l'entrepreneur selon lui en plus d'être motivé par le profit doit réunir des qualités psychiques en proportions variables et l'expression « l'esprit d'entreprise » signifie que l'entrepreneur est industriel, marchand, ou financier peu importe, c'est plus un esprit qu'une personne physique.

¹ R. Witterwulghe opcit P55

² Max Weber opcit 1967

A - le droit de propriété et la généralisation de l'esprit d'entreprise :

Le développement est donc toujours animé par l'entrepreneur, mais ce dernier agit en fonction de ses moyens financiers et de la qualité de son environnement économique. L'étude de la qualité de son environnement économique renvoie à la question des institutions. La figure de l'entrepreneur existe hors des économies de marché (Harper 1998, p.243), mais prend des formes différentes selon les systèmes institutionnels dans lequel il se développe et selon les niveaux de développement que le territoire dans lequel il intervient ont atteint¹. L'entrepreneur n'anime pleinement le processus de développement économique que s'il y est encouragé.

« Si une société ne connaît pas de croissance économique, c'est parce que l'initiative économique n'y est pas encouragée » (North et Thomas 1980, p.8). L'homme n'est encouragé à entreprendre que si les règles qui le gouvernent l'y incitent. Ce sont les règles qui permettent à l'esprit d'entreprise de se développer. Elles mettent ou non l'homme dans la position de pouvoir changer leur condition par leurs actions. Elles rendent l'homme responsable de leurs actes.

C'est sur cette base que l'homme n'est encouragé à devenir entrepreneur que s'il estime que le monde dans lequel il vit n'est ni déterministe ni contingent. C'est parce que les institutions du marché sont flexibles qu'elles favorisent la généralisation de l'esprit d'entreprise.

F. Facchini² commence par définir les deux mondes de l'esprit

¹ The entrepreneurial function itself is not absent from other forms of society; but capitalist entrepreneurship is a sufficiently distinct phenomenon to be singled out ». (Schumpeter J. 1947, P.150, « The creative response in Economic History », Journal of Economic History, vol. 7, n°2, PP. 149 – 159 cité par David Harper 1998, P.243).

² François Facchini « Flexibilité institutionnelle et développement économique » EDJ 2003.

d'entreprise :

- Dans un monde contingent, l'homme n'a pas de raisons d'entreprendre (agir), car tout est hasard. Sa vie est une loterie, il aura de la chance ou de la malchance. Il n'agira pas, mais se laissera porter par les aléas de la vie. L'absence d'obligation crée une situation de totale contingence puisque personne n'est tenu de suivre une règle connue et respectée. Dans un tel monde personne ne connaît ses droits. Personne ne sait ce qu'il peut faire et ne pas faire. Aucun ordre n'est, dans ces conditions, possibles. C'est le chaos car aucune règle ne vient faciliter la coopération, limiter l'ignorance et réduire l'incertitude. La coordination des actions humaines devient impossible parce que les hommes ne suivent aucune règle de conduite capable de stabiliser leur comportement.
- Dans un monde totalement déterminé (nécessaire) l'homme n'a aucune raison d'agir ou d'entreprendre quoi que ce soit puisqu'il sait exactement ce que sera le futur. L'ordre humain n'est pas, par nature déterministe puisque l'homme est libre. Il peut vouloir n'importe quoi quitte à en mourir. Ce sont les règles qui gouvernent l'action humaine qui produisent, pour cette raison, les ordres déterministes. Un ordre institutionnel déterministe est un ordre où quelle que soit l'action engagée l'homme sait qu'il ne gagnera que ce qui lui a été affecté *ex ante* par la règle. Son statut social, ses gains monétaires, ce qu'il a le droit de faire ou de ne pas faire sont strictement déterminés par des règles détaillées et concrètes. La règle détermine exactement avec qui et sous quelles conditions l'homme peut échanger. Elle produit donc un ordre déterministe où l'avenir de l'homme est totalement déterminé par la règle.

B- Le rôle de l'entrepreneur dans la dynamique du processus de développement

Dans la tradition ricardienne l'investissement est la clé du développement. Dans la tradition smithienne, au contraire, c'est l'innovation qui entraîne le développement de la division du travail, favorise la spécialisation et suscite des gains de productivité. La réponse de Smith est juste, mais ne fournit pas suffisamment de précision sur la manière dont l'innovation apparaît Holcombe¹ 1998,. La théorie contemporaine de l'entrepreneur et ses deux grandes figures ; schumpétérienne et kirznérienne permet d'améliorer notre connaissance du processus de croissance. La figure schumpétérienne insiste sur l'innovation. L'entrepreneur est un facteur de développement parce qu'il améliore les techniques de production, propose de nouveaux biens sur le marché ou renouvelle l'organisation du travail dans la firme. Cette vision de l'entrepreneur néglige les autres attributs de l'activité de l'entrepreneur: l'alertness et l'identification des opportunités de profit. La figure kirznérienne de l'entrepreneur complète ainsi la théorie de Schumpeter en faisant de l'entrepreneur celui qui oriente les ressources vers les usages qui ont les valeurs humaines les plus hautes. L'entrepreneur ne se contente donc pas de produire des biens, il décide aussi de l'affectation des ressources disponibles et ajuste l'offre à la demande. Il fait des ressources naturelles et des biens physiques des biens économiques. Il a donc un rôle cognitif de tout premier ordre puisqu'il doit saisir et former l'évolution de la demande future et renouveler constamment la connaissance que les hommes ont de la capacité des biens à répondre à leur besoin. Le moteur de l'économie de marché est l'innovation et l'activité de coordination de l'entrepreneur qui dirige les ressources vers les usages les plus profitables.

¹ Holcombe R.G. « Entrepreneurship and economic growth » the quarterly journal of Austrian Economics, P. 45-62

L'entrepreneur met en oeuvre les plans de production (firme), perçoit les écarts de valeur (entrepreneur kirznérien) et anticipe la demande future par la conception de biens de consommations inconnus des consommateurs (entrepreneur schumpétérien).

Le développement économique trouve alors ses causes efficaces dans l'action innovante de l'entrepreneur, mais aussi dans la découverte des poches d'ignorance permise par l'arbitrage permanent effectué par l'entrepreneur kirznérien. Les entrepreneurs d'un pays en voie de développement peuvent, par exemple, exploiter des opportunités de profit délaissées par les firmes des pays développées parce qu'elles présentent des écarts de valeur peu attrayants¹. La figure schumpétérienne de l'entrepreneur est, de surcroît, double.

L'innovateur cache toujours le suiveur. Cela signifie que l'entrepreneur est un facteur de développement aussi parce qu'il diffuse sur une large échelle les innovations des entrepreneurs les plus éclairés. L'entrepreneur est pour cette raison à l'origine d'au moins trois grands modèles de développement (Yu 1998,)². Il y a le développement par l'alertness, par l'innovation, et par l'imitation. Aucune de ces pistes ne doit être délaissée.

1- Le développement peut trouver ses origines dans l'imitation.

L'entrepreneur imite les techniques, les biens et l'organisation des firmes qui réussissent sur le marché. Il adapte les stratégies qui ont réussi à la taille de sa firme et à ses capacités financières en

¹ Historiquement en effet le développement économique ne s'est que rarement fait sur la base d'innovations majeures. L'activité de l'entrepreneur est souvent modeste, mais profitable. Voir par exemple J.A.C. Mackie (1992), p.46, « Overseas Chinese Entrepreneurship », *Asia Pacific Economic Literature*, may, pp.41-64). Il est possible aussi de constater que dans les pays en voie de développement la figure de l'entrepreneur schumpétérien est inadaptée.

² Yu T.F. (1998) « Economic development in Latecomer economies : an entrepreneurial perspective », *Development policy review*, Vol 16, PP 353-370

saisissant un écart de valeur. Il sait qu'il peut produire à moindre coût (arbitrage). Il propose, par exemple, à une firme multinationale de lui sous-traiter sa production (Yu 1998)¹, les contrats lui permettent de développer des savoirs et d'apprendre à se positionner sur les marchés. Il acquiert ainsi des compétences qui lui donnent les moyens d'entrer dans un processus d'imitation plus créatif et lui ouvrent des perspectives de croissance plus importantes.

- 2- Le développement devient un processus d'imitation créateur. L'entrepreneur a en effet appris par l'imitation et la sous-traitance. Il peut alors s'engager dans un processus d'arrangements inédits des techniques, stratégies, savoir qu'il a su acquérir et développer.
- 3- Le développement enfin est conduit par l'innovation et la rupture avec les pratiques passées. Il s'agit d'un modèle de développement par le haut qui nécessite d'importants moyens puisqu'il suppose des investissements en recherche – développement conséquent.

Entre ces deux extrêmes (chaos et ordre déterministe) il existe des mondes non déterministes et non contingents qui permettent de penser l'action et a fortiori l'action d'entreprendre. Dans un tel ordre l'avenir s'ouvre à la surprise, mais reste encadré par des règles de bonne conduite qui facilitent la formation des anticipations. L'ordre suppose la règle, mais la règle doit laisser une place au contingent. L'absence de règle empêche toute anticipation et réduit considérablement les chances de coordination entre les hommes. La mise en oeuvre de règles qui rendent l'avenir totalement certain atrophie l'esprit d'entreprise qui reste à l'état virtuel. Les institutions ne créent les conditions d'épanouissement de l'esprit d'entreprise que si elles donnent une place à la contingence (liberté). Le développement économique est, en effet,

¹ Yu T.F. opcit.

conditionné par la croyance selon laquelle l'avenir dépend des actions engagées. Le droit, le contrat, et la monnaie qui sont les principales institutions du marché créent ce monde ni déterministe ni chaotique.

Le droit de propriété privée encourage les hommes à entreprendre parce qu'il accorde un droit inaliénable sur ce qu'ils ont produit. L'exclusivité et la transférabilité de la propriété les incite à agir de la manière la plus profitable pour eux et l'ensemble de la communauté parce que « chacun se donne plus de peine s'il s'agit d'acquérir quelque chose qui doit lui appartenir en propre, à lui seul, que s'il agit d'une chose qui sera commune à tous ou à beaucoup » et que « les affaires humaines se font avec plus d'ordre si chaque individu est spécialement chargé de s'occuper d'une chose déterminée » (Thomas d'Aquin seconde partie, question 66, article 2)¹. Le droit de propriété internalise donc les effets externes, en faisant en sorte que chacun supporte les coûts de ses actions et jouisse des bénéfices de celles-ci. Il donne aux individus l'autorité de sélectionner la manière dont ils utilisent leur possession et de déterminer comment ils affectent entre les décideurs les bénéfices et les pertes résultant de leurs actions. Il détermine ainsi le bénéficiaire des actions engagées (*ex ante*) avec certitude, sans toutefois déterminer *ex ante* le montant des bénéfices *ex post*. Il y a certitude sur la règle de répartition (contrat), mais incertitude sur le résultat (Hayek 1986,)².

L'exclusivité garantit que l'entrepreneur bénéficiera des actions qu'il engage. Elle détermine avec précision la règle de partage des gains à l'échange et est une cause du développement parce qu'elle est une cause de la croissance de la productivité des intrants, et de

¹ François Facchini « Flexibilité institutionnelle et développement économique » Université de Reims 2001.

² Hayek F. « Droits, législation et Liberté. L'ordre politique d'un peuple libre » Coll. Libre échange PUF, 1986.

l'investissement en capital physique et humain (Dawson 1998)¹. L'investissement est déterminé par les conditions institutionnelles de l'action humaine (Besley². (1995), Keefer et Knack³ (1995). La croissance est déterminée par le niveau de l'investissement. Elle est donc liée au respect de la propriété privée puisque c'est parce que la règle garantit aux entrepreneurs la possession des bénéfices anticipés de leurs actions qu'ils investissent. Grâce au droit les hommes savent qu'ils seront toujours propriétaires de leur bien demain même s'ils ne les consomment pas (épargne). Ils sont alors incités à engager des projets de long terme qui leur permettent d'améliorer la productivité de leur plan de production et de s'adapter à la demande future.

L'incertitude sur les résultats introduits, en revanche de l'indéterminé. Elle participe aussi au processus de développement parce qu'elle incite les hommes à modifier les termes de l'échange lorsqu'ils jugent ces derniers défavorables (Witt 1987,). Elle explique l'innovation parce qu'elle ouvre l'ordre économique à la surprise. L'innovation est possible parce que l'intelligence peut proposer (sans en être empêchée) des alternatives encore inconnues. Elle donne à chacun l'espoir de modifier son statut, le droit d'entrer sur un nouveau marché, le droit de proposer des pratiques nouvelles, etc.. Elle oblige les hommes à rester vigilant, car désormais leurs gains ne dépendent plus seulement de leurs actions (suivre une règle déterminée), mais de l'action des autres. Ils sont, par conséquent, immergés dans un monde où le futur peut être très différent du présent. Le droit de propriété garanti par conséquent que l'ordre de marché ne soit pas déterministe parce que le montant des

¹ Dawson, G.W. 1998 « Institution investment and growth : new cross-country and panel data evidence », *Economic Inquiry*, October P. 603-619.

² Besley T. « Property right and investment incentives : theory and evidence from Ghana » *Journal of political economy*, P. 903-937, 1995.

³ Keefer et Knack « Institutions and economics performance : Cross country tests using alternative institutional measures » *Economics and politics* November PP. 207-227.

gains individuels est lié à l'action qu'il mène sur le marché et non à un statut social et politique défini ex ante.

Elle incite les individus à mettre les projets de production en concurrence, à utiliser la connaissance qu'ils acquièrent au fur et à mesure de leurs expériences sur le marché et à se libérer dès qu'ils le jugent profitables de leurs obligations contractuelles.

Conclusion

L'entrepreneur mythe ou réalité ? Face aux multiples facettes de ce personnage, il devient difficile de le contourner. Toutefois les théories économiques étudiées dans ce chapitre ont tourné autour de trois thèmes différents, l'incertitude et le risque, la compétence managériale, et l'opportunisme créatif. L'entrepreneur est ainsi tour à tour :

- Un travailleur indépendant (Cantillon)
- Un manager chargé de coordonner les ressources nécessaires pour prendre les décisions adéquates (Casson)
- Un travailleur indépendant, essayant de maîtriser l'incertitude du marché (Hayek, Kirzner)
- Un créateur, promoteur du développement économique (Schumpeter)
- Un preneur de risques, qui accepte l'incertitude (Knight)
- Un innovateur bis, dont les aptitudes essentielles consistent à identifier puis à exploiter les opportunités de croissance de son entreprise, qui exigent des compétences managériales (Penrose)

De façon synthétique, les théories évoquées, insistent sur les trois fonctions de l'entrepreneur :

Capitaliste, manager et innovateur.

Seulement L'école Autrichienne dans laquelle nous situons notre recherche a toujours été très critique vis-à-vis de cette manière de penser des déterminants de la croissance économique et du développement qui en découle. Elle adresse quatre critiques majeures aux théories de l'économie industrielle. La première limite des théories macroéconomiques de la croissance est qu'elles pensent la croissance de la production indépendamment du marché alors que la production n'est qu'une condition nécessaire mais pas suffisante de l'échange. La seconde limite de ces théories est une conséquence de la première. La tradition Ricardienne propose une macroéconomie atemporelle et

a-monnaire (F. Garrison 1982). La troisième limite se trouve dans les hypothèses faites sur la nature des facteurs de production et du capital en particulier. Le facteur capital dans la fonction de production de Solow est homogène. Dans la réalité il s'agit d'un facteur hétérogène. Quelque chose est un capital parce que le marché. Le consensus des esprits des entrepreneurs, estime qu'il peut produire un revenu (Lachmann 1977). Le capital n'a de valeur économique que parce qu'il est inséré dans un plan de production pensé et mis en œuvre par un entrepreneur il n'y a donc pas hétérogénéité physique, mais une diversité d'intention. Chaque bien de capital est affecté à un usage et sert un projet individuel. Il n'est pas possible, pour cette raison, d'agréger les plans de production et de supposer qu'il existe une relation mécanique entre la quantité de capital humain et la quantité produite. Un système éducatif de qualité et un haut niveau de recherche développement ne suffisent pas pour engager un pays dans le cycle vertueux du développement. Il faut que la production serve un besoin humain, autrement dit qu'elle soit rivee au marché. La quatrième limite des théories macroéconomique est d'utiliser la figure de l'équilibre.

La théorie de l'équilibre est un handicap pour penser le développement économique parce qu'elle n'arrive que difficilement à intégrer dans ses modèles : la rationalité limitée des agents, la taille des firmes, la complexité institutionnelle, la dynamique des ajustements sur le marché et/ou le travail de l'entrepreneur (stratégie, charisme, innovation, intelligence des affaires).

Chapitre II

La place de l'entrepreneur dans les théories de la firme

Section 1 : La théorie de la firme, une perspective théorique

Section 2 : Les théories de la firme et l'entrepreneur

Section 3 : L'entrepreneur et les théories des conventions

Chapitre 2 : La place de l'entrepreneur dans les théories de la firme

Dans le réseau d'acteurs entrepreneur - entreprise, l'entrepreneur mérite d'être appréhendé en premier, car « entrepreneur » précède « entreprise » au sens premier et naïf d'action d'entreprendre. Cependant l'esprit d'entreprise résiste à l'analyse¹.

Si l'on cherche le personnage de l'entrepreneur il est insaisissable. Si l'on cerne la fonction entrepreneuriale, elle est décisive.

Jean Michel Morin² écrit, qu'en cherchant à identifier l'entrepreneur, il ne se réduit à aucun personnage précis.

- Ce n'est pas le créateur d'entreprise car selon l'auteur il y a des héritiers méritants et les repreneurs performants.
- Ce n'est pas le propriétaire car il y a des dirigeants puissants et performants.
- Ce n'est pas non plus, le chef d'entreprise, puisque l'esprit d'entreprise anime des gens qui n'occupent pas ou plus des fonctions de direction.

Ces personnages cumulent plusieurs fonctions aussi il est difficile de les attribuer à un individu. Il serait judicieux dans ce cas de cerner une fonction qui allierait à la fois toutes les activités de l'entrepreneur.

L'entrepreneur est rattachée à une organisation, la petite structure la PME (cela n'exclue en rien sa présence dans les grandes entreprises ce

¹ H. Verin « entrepreneurs, histoire d'une idée » PUF P. 9 1982

² J. Michel Morin « Sociologie de l'entreprise » Ed. PUF P. 36.37, 1999

qu'on a vu dans le chapitre précédent).

L'entrepreneur est un individu qui prend des décisions dans une configuration innovante (l'entreprise) qui présente pour chaque acteur une supériorité relative par rapport à ce qui existait pour eux quand leurs projets n'étaient pas aussi coordonnés¹.

A- L'entrepreneur, la firme, l'entreprise ?

Nous croyons que par besoin d'éclaircissement, et d'utilisation judicieux des concepts, et surtout dans le but d'éloigner les ambiguïtés, devoir comprendre le sens donné aux termes utilisés dans ce qui va suivre, notamment en ce qui concerne, l'entreprise et la firme.

Car à ce stade de notre étude, nous sommes dans l'obligation de dégager les différences où les similitudes, en ce qui concerne la théorie économique, l'économie de la firme et l'économie de l'entreprise.

Les nombreuses lectures effectuées dans ce sens, nous ont montré qu'à une certaine période au début du 20^{ème} siècle, la théorie économique a cédé sa place à la théorie de la firme ou encore à l'explication de la nature de la firme².

En effet, une des préoccupations majeures des modèles de l'analyse de la firme est sans doute d'avoir mis en évidence ce qui constitue l'essence même de l'entreprise et de comprendre par son biais les raisons de certains comportements complexes observés dans la réalité du monde économique moderne.

Dans notre étude de l'entrepreneur, nous avons constaté que la fonction d'entreprise était totalement absente des modèles néo-

¹ H. Verin Opcit P. 10

² Coase intitule d'ailleurs son livre « The nature of the firm » en 1937 où il annonce explicitement son objectif d'essayer de comprendre pourquoi une firme émerge dans une économie d'échanges spécialisés. revue française d'économie 1987

classiques très formalisés et qu'elle n'avait pas reçu de traitement particulièrement convainquant dans les constructions béhavioristes, c'est donc un double vide qu'éclaire la considération de l'analyse historique et théorique de l'entrepreneur, un vide auquel nous devrions faire face pour conduire à bien cette recherche fondamentalement axée sur la double notion d'entreprise (PME), et d'entrepreneur (dirigeant).

B- Economie de la firme, économie d'entreprise, théorie de la firme ou théorie de l'entreprise :

Dans son ouvrage Bernard Baudry¹ en 2003, tente de faire une différence entre l'économie de la firme et l'économie de l'entreprise, en analysant les champs de recherche de chacune de ses disciplines.

Selon l'auteur, l'économie de la firme relève du champ de l'analyse économique, tandis que l'économie de l'entreprise renvoie plutôt aux sciences de gestion.

Si les gestionnaires utilisent généralement le terme « entreprise » beaucoup d'économistes, reprennent la terminologie proposée par Coase en 1937 et retiennent le terme de firme.

Demsetz² en 1999, ajoute que les économistes ont montré de l'intérêt pour l'existence des firmes, et ils ne se sont pas penchés sur le fait relatif aux firmes. Au contraire, on a assisté à la recherche d'une théorie logique susceptible d'expliquer l'existence des firmes dans un système de prix. Alors que l'économie de la firme, va plus loin. En effet, progressivement l'économiste s'est intéressé à de nombreux problèmes issus de l'observation empirique des transformations des firmes.

Plus fondamentalement, les deux approches, bien que convergentes sur certains, points, n'étudient pas les mêmes questions.

¹ B. Baudry « économie de la firme » Ed. Repères 2003 P. 4.5

² Demsetz opcit P. 27

La plupart des ouvrages consacrés à l'économie d'entreprise s'intéressent à trois thèmes :

- Les fonctions de l'entreprise
- L'organisation interne de l'entreprise, configurations structurelles, mécanismes de communication.
- Les rapports de l'entreprise avec son environnement dynamique, la stratégie.

Alors que l'économie de la firme, qui englobe, la théorie de la firme et analyse des transformations de la firme traite de la nature, l'existence efficace et mécanismes de coordination de la firme :

Paul Milgrom et John Roberts 1992 dans un ouvrage intitulé « Economics, organization and management » montrent que les frontières entre ses disciplines sont parfois floues néanmoins, chacune d'elles dispose de ses propres outils d'analyse.

Section 1 : La théorie de la firme, une perspective théorique :

Plusieurs travaux, concernant le thème de la firme ont proposé une synthèse des recherches ces dernières années, notamment celles de Machlup¹ 1967, Cyert et Hedrick (1972), les grands courants² qui se dégagent ont abordé le sujet du phénomène entrepreneurial.

De ce fait, il est extrêmement utile pour localiser le phénomène entrepreneurial de faire état des principales théories modernes de la firme en mettant l'accent sur les caractéristiques des conceptions classiques directionnelles et behavioristes de la firme³, et dans cette même perspective déterminer le statut de la firme. Faut-il la considérer à

¹ Machlup (« Semantic quirks in studies of informations » in Machlup (Ed) 1983.

² Olivier Bouba Olga « l'Economie de l'entreprise » ed. Du Seuil 2003.

³ G Koenig « les theories de la firme » ed Economica 1998.

la fois comme objet et instrument d'analyse ? Pour les néo-classiques, ceci représente exactement son état d'esprit à travers la formation d'un système de prix relatifs, Machlup¹ soutient cette théorie et démontre qu'elle est toujours d'actualité malgré, l'irréalisme méthodologique énoncé par Friedman² (1953).

1-1- L'approche néo-classique :

Le fondement de la pensée néo-classique est basé sur l'entrepreneur individuel qui est en parfaite osmose avec l'entreprise, puisqu'il est le seul centre de décision, il est là pour maximiser son profit.

La construction néo-classique ne donne aucune liberté à l'individu, car il ne dispose d'aucun degré de liberté dès lors qu'il s'accommode à une logique de calcul, la transparence permet à l'entrepreneur de disposer d'une information parfaite et d'agir en conséquence, une bonne compréhension des prix l'oriente vers la solution optimale.

Selon la pensée classique, l'existence de plusieurs dirigeants ne signifie en aucun cas l'existence de plusieurs décisions concernant un problème, bien au contraire il y a une solution unique provenant de la même règle de calcul, donc une décision unique³.

Benyamine⁴ (1977) présente la théorie néo-classique comme une approche déductive loin de toute observation empirique sur le comportement des entrepreneurs et ceci s'explique par le fait que ces économistes ont considérés l'entreprise comme une unité de production qui représente l'objet par lequel on analyse la modélisation du marché, donc la firme est une unité de production dotée d'un centre de décision

¹ Machlup « Theories of the firm » Mars 1967.

² Friedmanm « The methodology of positive economics » Chicago press university 1953

³ Bonardi « Action entrepreneuriale et existence de la firme » 2002

⁴ Ali Ougherbi Opcit P. 75

unique (l'entrepreneur) qui essaie toujours d'optimiser la fonction production sur les contraintes technologiques et le système de prix.

Et donc, l'approche néo-classique, est loin de nous éclairer sur le phénomène entrepreneurial car elle mise tout son entendement sur la rationalité et la décision unique de l'individu

1-2- L'approche behavioriste :

L'essence de cette approche est que l'homme est un acteur qui cherche à atteindre des buts, et qui est amené à prendre des décisions avec un comportement moulé par la structure et l'environnement.

Pour la première fois dans la pensée économique H.A. Simon¹, le père fondateur de la conception comportementale de la firme construit sa théorie en introduisant la théorie psychologique du comportement à l'organisation.

Selon Simon, dans une organisation qui est un construit social, l'homme a une conduite rationnelle limitée par les contraintes de l'environnement.

Pour bâtir sa théorie, Simon commence par se démarquer des modèles érigés par la rationalité absolue, pour lui une décision rationnelle est importante mais est loin d'être totale en réalité, en raison de ceci :

- Le réflexe et les dons de chacun
- Les valeurs et les objectifs personnels
- L'appréciation et la connaissance personnelle
- La compréhension de l'information disponible.
- Comme l'environnement est complexe chaque acteur fait appel à

¹ H. Simon "Theories of decisions making in economics and behavioural science" American economic review 1959

son imagination pour combler les vides de la méconnaissance de certains aspects d'un problème. L'homme simplifie et cherche seulement une solution satisfaisante.

Cette théorie a beaucoup contribué pour montrer les limites à la rationalité humaine donc à l'irréalisme de la théorie néo-classique.

Cyert et March (1974)¹ ont essayé d'appliquer cette théorie à la gestion des entreprises car ils pensent qu'elle offre une description plus proche de la réalité et du fonctionnement de l'entreprise.

L'apport de Cyert et March ainsi que de Olsen consistait à englober la rationalité comme un vecteur émanant exclusivement des motivations et des intentions de chaque individu et de ce fait chaque choix opéré est soumis à une ambiguïté.

Avec une telle conception de l'organisation, l'entreprise se présente sous forme de coalition ou les partenaires sont différents par leurs fonctions et par leurs appartenances, le décideur unique cède la place au décideur multiple donc une reconnaissance d'une pluralité où la diversité d'objectifs conduit à des conflits.

L'approche behavioriste présente un effort dans la description des comportements.

1-3 -L'approche managériale :

Dans cette approche, il est question essentiellement de motivations.

En effet, elle se présente à travers la maximisation d'une fonction d'utilité. Ainsi on est passé de l'identification de la firme comme centre de décision unique à l'entreprise comme réalité complexe, composée d'aspirations divergentes, voire de motivations différentes.

¹ Cyert et March « La théorie behavioriste de la firme » Dunod 1970.

En effet, le bénéfice des actionnaires est loin d'être celui des dirigeants, tout aussi bien que celui de la firme, et la maximisation du profit est valable (Sitovsky 1943) que dans la mesure où l'hypothèse de concurrence pure et parfaite est assurée, ajoutons à cela l'existence d'autres comportements qui visent simplement à assurer le pouvoir à la firme et à ses dirigeants.

De ce fait, la liste des motivations reste longue et représente l'origine d'un remaniement permanent de la fonction objectif.

D'ailleurs, Cyert et Hendrick en 1972 estiment qu'en dehors de la prise en compte des motivations le mode directionnel reste néo-classique. Ceci nous amène à dire que dans l'évolution de la théorie de la firme il n'y a pas d'étapes distinctes et originales les unes par rapport aux autres, mieux encore il n'y a aucun éclairage sur l'absence et l'effacement dans la théorie du concept d'entrepreneur.

Baumol¹ (1968) remarque l'absence de prise en compte de la notion d'entrepreneur, les modèles formalisés selon lui ne laissent plus de place à l'aléatoire comme le génie ou l'astuce. Néanmoins, il ne considère pas ceci comme étant une critique mais leur utilisation n'est pas faite pour des problèmes en vue desquels ils n'ont pas été prévus, voir en ce qui concerne l'entrepreneuriat.

Baumol², certifie que le comportement de l'entrepreneur doit échapper à toute formalisation.

En effet, comme le fait remarquer Doman en 1968, ou bien l'entrepreneur est un décideur qui a un comportement qui peut être apprécié à travers une modélisation et dans ce cas c'est un manager, ou bien il est défini comme un personnage exceptionnel qui voit des choses

¹ Baumol « l'entrepreneurship » in Economic theory American Review 1968

² Baumol « entrepreneurship management and the structure of the structure of pay offs » Mit press Cambridge 1993.

que les autres ne voient pas et ne peut donc être intégré dans un modèle.

En définitive, nous constatons que malgré l'effort de l'école behavioriste à proposer le terme de choix des alternatives dans les modèles de décision, cette dernière n'a pas intégré un schéma d'analyse basé sur le génie créateur et exceptionnel de l'entrepreneur.

C'est donc un vide concernant l'analyse historique et théorique de la notion entrepreneur ce qui nous conduit donc à examiner et à puiser dans les théories modernes de l'entreprise¹.

Section 2 : Les théories de la firme et l'entrepreneur

« la firme » (terme employé dans cette discipline), met ensemble des actions risquées des combinaisons d'audace, de prise de risque, et de coordination² de ressources parmi d'autres acteurs, en appelant l'initiative des autres (clients, travailleurs, fournisseurs) en leur proposant une action commune mutuellement profitable³.

Chaque théorie, tente d'expliquer les raisons de certains comportements, par exemple la séparation entre la firme et le marché, entre les décisions stratégiques et opérationnelles, entre la propriété et le pouvoir, entre les dirigeants et les actionnaires.

2-1 W. Coase et l'existence de la firme

En effet, les néo-classiques croyaient qu'en économie de marché, certaines organisations telle l'entreprise établissaient des compromis en se référant à un système de prix qui leur fourniraient l'information nécessaire et une allocation optimale des ressources productives, seulement, Coase en 1937 considéré comme le fondateur de la théorie

¹ Demztez opcit, P. 24

² B.H. Coase « La nature de la firme » Revue française d'économie 1987 P. 133, 156

³ L. Von Mises « L'action humaine » 1945 PUF 1945 P. 266, 270

moderne de la firme qui en expliquant l'existence de la firme et en élucidant le paradoxe néo-classique montre que loin d'être gratuit le recours au marché est relativement coûteux. Chaque transaction réalisée sur le marché entraîne des coûts liés à la négociation et à la conclusion des contrats, et dans cette optique, la firme est créée dans le but de réduire au maximum ces coûts.

Coase dit « grâce à la firme, il devient beaucoup moins nécessaire de spécifier des prix pour chacune des transactions réalisées, car il suffit d'un contrat à long terme pour remplacer une série de contrats à court terme ».

Il existe donc deux formes de coordinations des activités économiques, celles qui se font par le marché et celles qui sont assurées par la firme¹.

C'est ainsi que Coase dit clairement que si la firme existe c'est parce que le marché a un « coût de fonctionnement² et qu'à l'intérieur de la firme l'affectation des ressources s'effectue par « l'autorité »³, représentée par l'entrepreneur - coordinateur⁴, en dehors de la firme la coordination par les prix (donc par le marché) joue un rôle déterminant dans l'allocation des ressources. A l'intérieur de la firme, cette forme de coordination perd de son importance, car les préoccupations sont de nature organisationnelle.

La coordination interne permet de réaliser l'économie de certains coûts de transaction, mais comme elle supporte en contrepartie des coûts

¹ A. Ougherbi « un modèle d'approche des déterminants de la performance des PME » thèse de doctorat Rennes 1992 P. 84-85-89

² B. Baudry *Opcit* P4, 60

³ M. Glais « gestion et économie » encyclopédie économique, *Economica* 1990, P 215-251

⁴ M. Glais « La nature de la firme dans une économie de marché » Rennes 1992 *Revue d'économie industrielle*.

d'organisation capables de contrebalancer ces économies transactionnelles, l'entreprise tentera de se développer jusqu'à ce que les coûts d'organisation interne d'une transaction supplémentaire égalisera ceux de la même transaction sur le marché¹.

Sur ce plan, la théorie de Coase examine les relations à l'intérieur de la firme, et les caractérisent de « relations de coopération »². L'entreprise dépasse la théorie néo-classique puisqu'elle est bien plus qu'une fonction de production ; elle est une structure de gouvernement³ pour le paradigme transactionnel, et un nœud de contrats pour les théoriciens de l'agence.

Nous allons examiner tour à tour ces deux courants pour une meilleure appréciation du rôle de l'entrepreneur.

2-2 l'entrepreneur entre division du travail et coopération :

La théorie dite « classique »⁴ ou théorie standard T.S fonde l'action économique sur le comportement de l'individu rationnel⁵, rationalité étant entendue au sens de recherche de son intérêt mesurable en monnaie.

Elle repose sur un modèle mettant en œuvre les agents qui agissent rationnellement possédant toutes les informations nécessaires pour le faire, celles-ci circulent donc librement, et chacun peut se les procurer où il veut et quand il veut dans un lieu le marché où il y a confrontation des forces de l'offre et de la demande. Les prix se fixent naturellement,

¹J Liouville « théorie de la firme » cours, DEA, Nancy 1993, « Schumpeter revisité » 2002

² P. Bernoux « la sociologie des entreprises » Ed. Du Seuil 2001 P130 -137

³ Williamson en 1991, parle aussi de « structures de gouvernance » avec Winter

⁴ Adam Smith « La richesse des nations » livre I Flammarion, Paris 1776

⁵ D. Favereau « Marchés internes, marchés externes » in Revue économique Mars 1989, P. 276-277

l'entrepreneur capitaliste est libre de ses choix fixés par sa fonction d'utilité, il est un calculateur hédoniste, il est simultanément libre de ses préférences, et infiniment contraint par la raison (Paradeise 1993)¹. Le prix fixé par le marché est le moyen par lequel les acteurs communiquent la somme des décisions individuelles, apportent une solution unique déterminée à la question de l'ordre collectif et optimale en ce qu'elle assure la meilleure allocation possible des ressources matérielles : le modèle concilie donc la liberté individuelle, la communication entre les êtres et la construction de l'ordre collectif (Paradeise 1994).

La fonction de l'entrepreneur et celle de la firme sont articulées sur la fonction de production, par changement des conditions de mise en œuvre des techniques.

Pendant longtemps, individu, rationalité, prix et marché de production, sont apparus suffisants pour expliquer le développement de la firme et son fonctionnement, seulement cette théorie s'est trouvée remise en cause par les économistes dès qu'ils seront mis à considérer l'entreprise comme une organisation².

Dans ce contexte ; l'action de l'entrepreneur qui réussit ou échoue est justifiée soit par des connaissances insuffisantes ou un recours à un au delà qui échappe aux prévisions humaines.

Ainsi la première représentation de l'entreprise s'est donc faite sous le mode de la rationalité, l'entreprise capitaliste triomphe parce qu'elle est fondée sur un modèle rationnel défini pour les sociologues en termes Wéberiens (bureaucraties), ou Tayloriens (division du travail) pour les économistes, il s'agit de lois invisibles, celles du marché.

Seulement une des contraintes fortes de l'entreprise considérée

¹ Paradeise in P. Bernoux Opcit P108.109

² B. Baudry « L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme », Revue économique N° 50, 1999

comme système productif est en effet d'être fondée sur la double exigence de la division du travail et de la coordination des activités¹.

Le modèle rationnel, montrait ses limites, division de travail n'était pas synonyme de coopération, mais bien au contraire à l'apparition de jeux de pouvoir.

Durkheim en 1893 a été parmi les premiers penseurs à réfléchir sur les questions de division du travail et coopération².

Cet auteur fait référence à l'histoire puisque la société se présente sous deux modèles différents, l'un fondé sur la solidarité mécanique et l'autre sur la solidarité organique.

Les sociétés fondées sur la solidarité mécanique sont celles où la solidarité dérive des similitudes entre les individus, l'appartenance au groupe y est fortement valorisée.

Alors que les modèles fondés sur la solidarité organique connaissent une forte division du travail, dont la fonction n'est pas seulement d'augmenter la production mais une condition de cohésion.

Lorsque la différenciation des activités est admise comme légitime, les fonctions de coordination deviennent centrales, les échanges se multiplient et avec eux les risques de conflits.

La société a alors besoin d'une organisation et doit être placée sous la surveillance d'une autorité, les éléments sociaux composants cette société, sont « coordonnés » et subordonnés autour d'un même organe central qui exerce sur le reste de l'organisme une action modératrice.

¹ Durkheim (1893) in P. Bernoux Opcit P.131-133,

² O. Grosse « Coordination des activités économiques, approfondissement de la division du travail et représentation de l'entrepreneur » GRIEF Avril 2002.

Ce modèle fût appliqué à l'entreprise en 1966 par Burns et Stalker¹ qui reprennent la distinction mécanique / organique pour présenter deux modèles de management opposés, Burns et Stalker ne hiérarchisent pas leur modèle, et l'un n'est pas en soi préférable à l'autre, mais chacun est adapté à un environnement particulier.

Ce regard sur les rapports de coopération² nés de l'environnement semble très riche, car il sera la source de ce qu'on appellera les théories de contingence, notamment celles de Lawrence et Lorch, Mintzberg plus tard.

Ces théories stipulent que les structures de l'entreprise sont appréhendables à partir des contraintes nées de l'environnement. Ainsi le concept du cognitif³ est apparu dans l'économie.

Les théories économiques standards « TES » sont remises en cause notamment par la reconnaissance d'un univers symbolique influençant les comportements des agents, ou plutôt des acteurs construisant cet univers⁴.

En ce qui concerne le phénomène entrepreneurial, il serait illusoire de croire à son appréhension au moment de l'émergence de l'organisation, bien au contraire, l'articulation de l'individu et du collectif est nécessaire pour comprendre l'acte entrepreneurial.

C'est ainsi que deux courants de recherche investissent le champ de l'entrepreneuriat comme nous l'avons cité plus haut, un champ réservé aux économistes, et l'autre à la psychologie sociale.

¹ Burns et Stalker in « Sociologie des organisations » P. Bernoux P 137, 2001

² E. Ménard (1990) « L'économie des organisations, la découverte » Repères 1990

³ Dupuy JP « Ordres et désordres » Seuil 1990

⁴ Favereau « Vers un calcul économique organisationnel » Revue d'économie politique P.99p 1990

2.3- Action entrepreneuriale, existence de la firme, une vision de l'école Autrichienne.

a- prise de risque et exploitation des découvertes

La vision de l'Ecole autrichienne permet de proposer une nouvelle réponse à cette question, déjà étudiée par Coase (1937), Williamson (1975, 1985) ou les évolutionnistes (Dosi, Teece et Winter, 1990). Comme l'explique Foss (1994), un entrepreneur a, dans l'absolu, trois possibilités quand il a découvert une opportunité qui lui semble pouvoir engendrer des rentes :

- 1- la vendre (tant que l'information puisse être transmise)
- 2- réaliser grâce à elle un arbitrage pur (si exploiter l'opportunité ne requiert que peu de ressources)
- 3- créer une firme.

L'entrepreneur choisit cette dernière possibilité quand il ne peut exploiter l'opportunité de marché avec les deux autres, c'est à dire il ne peut transférer à d'autres le contenu de sa perception, celle-ci étant trop liée à sa propre subjectivité. Il ne peut alors conclure un contrat de marché pour obtenir ce dont il a besoin pour saisir l'opportunité. En d'autres termes, l'individu hésite entre exploiter seul l'opportunité qu'il a découverte, ou le faire avec une organisation (firme). Contrairement à la vision de Williamson (1975, 1985) qui est par essence statique, celle qui découle de l'école autrichienne est dynamique. Ce qui détermine la nature de la firme, ce sont les opportunités que l'entrepreneur est le seul à avoir découvertes et qu'il est aussi, du fait du caractère non transférable de la vigilance, le seul à pouvoir exploiter. La firme apparaît alors comme une solution mise en oeuvre par l'entrepreneur à l'isolement que crée sa subjectivité.

Le passage de l'entrepreneur individuel à la firme soulève toutefois certaines questions concernant les domaines du risque et de la

propriété des ressources. Deux conceptions s'opposent en effet au sein de l'Ecole¹ Autrichienne. La première concerne la prise de risque liée à la fonction entrepreneuriale. Deux conceptions s'opposent à ce stade. Pour Hayek (1949), Kirzner (1973) ou Rizzo et O'Driscoll (1985), la perception entrepreneuriale pure est « sans coûts d'opportunité », reposant uniquement sur un arbitrage au sein du système de prix. Un acte particulier d'arbitrage peut nécessiter des ressources, mais cette propriété n'est pas une condition nécessaire à l'exercice de la vigilance. Le risque n'est pas alors un élément constitutif de l'action entrepreneuriale, comme il peut l'être chez Mises (1949) ou Rothbard (1995). Pour ces derniers, l'entrepreneur prend nécessairement un risque en exploitant une opportunité, dans le sens où, d'une part, il engage les ressources propres de son entreprise, et où, d'autre part, il connaît bien autre chose à propos du marché que les informations délivrées par le seul système de prix (consommateurs ciblés, technologie à utiliser,...). Il est donc nécessairement le propriétaire des ressources investies.

Il semble d'abord difficile de considérer que l'action entrepreneuriale, même si elle s'appuie sur une découverte, puisse être sans risque, dès qu'elle se distingue d'un simple arbitrage sur les prix. Si elle est mise en oeuvre par une firme, aussi efficace soit elle, elle ne peut en effet être instantanée. Or, pendant ce temps de mise en oeuvre, de nouvelles opportunités auront pu être découvertes par d'autres entrepreneurs, rendant sans intérêt la première citée. De même, l'opportunité découverte peut se révéler être moins profitable que prévu, compte tenu des investissements nécessaires. Enfin, dans certains cas, la firme peut ne pas parvenir à mettre en place les moyens nécessaires à l'exploitation de sa découverte. Dans les trois cas, la prise de risque est liée non pas tant à la découverte elle-même, qu'aux conditions de son

¹ J. P. Bonardi « Processus de marche et rôle de l'entrepreneur l'apport de l'école autrichienne au management stratégique » 2003 p 10-11

exploitation.

Or, dans le cas d'une firme, le choix consistant à saisir une opportunité plutôt qu'une autre est aussi lié à un coût d'opportunité. L'information n'étant plus découverte par la vigilance d'un seul individu mais par celle de plusieurs, les opportunités de coordination sont multipliées. Il est alors indispensable de faire un choix, impliquant coût d'opportunité et risque.

La fonction d'entrepreneur peut ainsi être scindée en deux contenus distincts. D'abord la vigilance, qui permet de découvrir des informations et des opportunités de profit, mais qui n'implique pas de prise de risque en tant que telle ; ensuite l'exploitation de l'opportunité découverte, qui implique, elle, une prise de risque et des investissements de ressources. Si ces deux contenus sont totalement indissociables dans le cerveau d'un entrepreneur individuel. Alors que la vigilance de la firme peut être assurée par les individus composant la firme, la décision impliquant la prise de risque ne peut être prise que par un petit groupe de personnes détenant les ressources.

Leur rôle est de décider de l'allocation des ressources lorsque la firme a découvert des opportunités totalement ignorées jusque là, qui ne pouvaient donc être prévues dans des contrats¹.

b - Les fondements de la division du travail: l'apport de G.B. Richardson :

La démarche s'inscrivant dans une perspective de résolution de problèmes productifs à des fins d'exploitation d'opportunités de profit, les travaux de G.B. Richardson² semblent plus pertinents que ceux de R.H. Coase (1937) et de O.E. Williamson (1994). En effet, d'une part,

¹ Christel Vivel « L'entrepreneur dans la tradition Autrichienne » thèse de doctorat en sciences économiques Lyon 2, 2004.

² G.B. Richardson « The organization of industry » Economic Journal September P. 883 – 896 (1972)

l'économie des coûts de transaction considère les problèmes productifs comme donnés, écartant presque toute considération technologique Englander, (1988), privilégie une approche statique d'allocation de ressources¹, et insiste plus sur la capacité des structures de gouvernance à empêcher l'atteinte par les co-contractants de rentes improductives, plutôt qu'à favoriser la recherche de rentes productives (Langlois 1997²). D'autre part, comme a pu le soutenir G.J. Stigler 1951) les fondements et l'organisation de la division du travail sont au coeur de la théorie de la production, et c'est à ce titre que les thèses de G. B. Richardson nous semblent ici appropriées³. En effet, la spécialisation des firmes se justifiant avant tout en termes de coût de production, le raisonnement en termes de coûts de transaction ne peut justifier de l'organisation de l'industrie que de manière secondaire.

Selon Richardson (1972) l'explication la plus simple concernant le principe de la division du travail entre firmes et marchés serait de considérer que les firmes fabriquent des produits et que les forces du marché déterminent les quantités produites. Toutefois, l'expression tautologique « la firme fabrique des produits » ne peut en rien servir de principe à la séparation de la division du travail entre firmes et marchés. La représentation de l'activité de la firme en termes de fonction de production, néanmoins pratique, écarte de l'analyse toute une série d'éléments essentiels tels que le rôle de l'organisation, de la connaissance, de l'expérience et des compétences. Richardson convient du fait que les fonctions de production présupposent un certain niveau de technologie managériale et matérielle, mais rappelle que la production

¹ « Frontière de la firme, frontière des firmes : un point de vue néo-marshallien », in Garrouste (1997).

² « La firme planifie-t-elle ? », in Garrouste (1997).

³ Voir également M. Quéré, J.-T. Ravix, P.-M. Romani, « Frontière de la firme, division institutionnelle du travail et processus de concurrence », in Garrouste (1997).

est entreprise par des organisations humaines intégrant des compétences et expériences appropriées. Les activités diverses (découverte des besoins futurs, R&D, processus de transformation, marketing...) exécutées au sein d'une industrie, sont entreprises par des organisations humaines, ayant les compétences appropriées¹. Dans cette perspective, Richardson nomme activités productives similaires celles dont la réalisation repose sur des compétences homogènes. Les firmes tendent donc à se spécialiser (et à croître) dans les activités (similaires) pour lesquelles les compétences qu'elles ont développées leur offrent un certain avantage concurrentiel, et investissent dans le temps dans de telles compétences sur lesquelles reposent leurs performances. Des activités sont dites complémentaires lorsqu'elles représentent différentes phases d'un même processus de production, et en ce sens nécessitent d'être coordonnées. La complémentarité des activités concerne le processus physique de production (i.e. complémentarité technologique), mais également les activités (liées) de recherche, de développement et de marketing.

La coordination de telles activités à des fins productives peut être opérée selon trois voies, à savoir par direction, coopération inter firmes², et au travers de transactions de marché. Des activités complémentaires et similaires sont coordonnées par la voie hiérarchique, reposant sur des blocs de savoir homogènes. Le marché est utilisé comme mécanisme de coordination lorsque des activités non similaires mais complémentaires n'ont pas besoin d'être délibérément coordonnées *ex ante*, en d'autres termes ne nécessitent pas d'être étroitement coordonnées. Au contraire, des activités non similaires mais étroitement complémentaires exigent une coordination, quantitative et qualitative, impliquant une coopération

¹ Richardson « The theory of the market economy » Revue économique vol 46 n°6 PP 1487 – 1496 1995

² Olivier Grosse opcit P 10, 2002

entre les firmes concernées. Richardson¹ justifie la pertinence de la coopération en tant que forme de coordination par le constat suivant : l'internalisation d'activités non similaires et étroitement complémentaires est contrariée par le fait que leur coordination nécessite des compétences variées non détenues en totalité par la firme concernée ; en conséquence, la firme se voit obligée d'étendre le champ de ses compétences (par fusion acquisition par exemple) ou de s'allier, par un contrat à long terme, à une firme disposant des compétences requises². Et la nécessité de concordance *ex ante* des plans écarte ici le marché comme mode de coordination.

c- Organisation de la division du travail et exploitation d'opportunités de profit : vers une représentation approfondie de l'entrepreneur :

Dans une perspective autrichienne du processus de marché, l'intégration des thèses de G. B. Richardson semble permettre de construire une représentation plus complète de la dynamique du système capitaliste, et par là même de l'entrepreneur. Notons que ces travaux seront interprétés au sein de la représentation du processus productif de la firme considéré sous la forme suivante : la firme *i* étant envisagée comme une collection de ressources productives³, l'activité de production est une opération consistant à transformer, par le travail, des biens et services existants appelés consommations intermédiaires (inputs), en d'autres biens et services (output de la firme *i*), cela grâce aux services rendus par les ressources productives de la firme . Selon la

¹ C.Vivel opcit

² Loasby B.J « The organization of capabilities » Journal of Economic behaviour and organization Vol 35 P 139-160.1994

³ Au sens de Penrose (1959), c'est-à-dire ressources physiques, et ressources humaines qualifiée ou non, techniques ou managériales... L'entrepreneur (*i.e.* la fonction entrepreneuriale) fait partie des ressources de la firme, étant représenté par les ressources entrepreneuriales. Les idées entrepreneuriales font partie des services de ces ressources).in olivier grosse op. cit.

nature des compétences nécessaires à leur fabrication, ces consommations intermédiaires (et les étapes productives qu'elles représentent) seront coordonnées par direction, transactions de marché ou coopération inter-firmes ; le marché et la coopération inter-firmes représentant des moyens d'accès à des ressources productives que la firme ne peut pas coordonner à moindre coût en interne.

L'étroitesse du besoin de coordination fera référence à la complexité des interdépendances technologiques entre les étapes productives ayant permis la fabrication d'un input et celles qui précèdent et succèdent à l'entrée de cet input dans le processus productif de la firme ¹. Malgré l'information contenue dans l'input lui-même, concernant en particulier sa qualité, la complexité des interdépendances technologiques entre les deux firmes concernées implique des problèmes de compréhension mutuelle des compétences de l'autre et de ses attentes ; problèmes nécessitant, afin d'être résolus, un apprentissage réciproque justifiant la coopération inter-firmes entendue comme la mise en commun de ressources à des fins de résolution de problèmes productifs. Le besoin étroit de coordination d'activités non similaires et complémentaires implique donc de la part des deux firmes concernées l'engagement d'actifs spécifiques (au sens de Williamson) à la transaction concernée.

d- Division de la connaissance économique et défauts de coordination : perspectives cognitives

En expliquant la division institutionnelle du travail par l'hétérogénéité des compétences et l'étroitesse du besoin de coordination des activités productives, G. B. Richardson offre une représentation des mécanismes de coordination dans une perspective cognitive. Le marché

¹ Etapes de « transformation » au sens large de l'input considéré : transformation physique ou assemblage de cet input avec d'autres éléments.

participe, comme au sein de la théorie autrichienne, à la coordination d'activités économiques grâce à un double mécanisme : l'échange marchand permet de s'approprier de façon indirecte le fruit de la spécialisation des agents économiques à des fins de consommation finale et intermédiaire, et le système des prix attribue un coût à cette acquisition par la confrontation des offres et demandes de biens et services. Pour sa part, la coopération inter-firmes permet de faire appel à des compétences hétérogènes sans lesquelles la réalisation d'un produit ou d'un procédé technique serait impossible à obtenir¹.

Néanmoins, le marché reste un mécanisme de coordination déterminant en ce sens que seul l'échange marchand, par la confrontation de l'offre et de la demande, juge la création de valeur ajoutée et, par là même et de manière indirecte, les compétences des firmes, ainsi que leur méthodologie d'apprentissage².

Une telle représentation démultiplie les modalités de coordination des agents et par conséquent élargit le champ des défauts de coordination si l'on considère la coordination hors marché comme n'étant ni donnée, ni parfaitement connue *ex ante*. En effet, si la spécialisation des agents n'est pas connue d'autrui avec certitude, cela en conséquence des caractères subjectif et dispersé de la connaissance des agents économiques, alors chaque mécanisme prenant part à la coordination globale des acteurs intervient également au travers de l'existence des défauts de coordination associés aux situations de déséquilibre, et cela, eu égard aux types d'activités économiques que ces mécanismes sont censés permettre respectivement de coordonner efficacement. Autrement dit, l'ensemble des mécanismes de coordination est confronté au problème de la « division de la connaissance », que la

¹ Loasby 1994 opcit P.261

² Cf. Harper (1996), en particulier la seconde partie de l'ouvrage « Entrepreneurship and the market process » in Olivier Grosse opcit P.12.

coordination d'activités économiques qu'ils permettent respectivement de réaliser ait lieu sur les marchés ou hors marché. En conséquence, dans une logique d'allocation ou de création de ressources, la qualité de l'activité productive de l'entreprise et sa performance en terme de coût de production, dépendent de la connaissance qu'elle a des marchés de ses inputs, de la connaissance des ressources et des services productifs ayant servi à produire ces inputs (résumés par les compétences et capacités des firmes qui les fournissent), et de la manière dont elle coordonne ces inputs et les transforme en son sein. Dans une perspective de création de ressources, l'activité d'innovation est concernée par ce problème d'une manière encore plus fondamentale du fait que la fabrication du nouveau produit ou procès peut nécessiter la coordination d'activités elles-mêmes inédites, autrement dit peut exiger la mise en place d'une division institutionnelle du travail au moins partiellement inédite. En particulier, au delà des caractéristiques même des activités intéressant l'entrepreneur à des fins productives, l'incomplétude de la connaissance traduit l'impact encore plus prononcé du problème de l'évaluation des compétences et capacités nécessaires à la fabrication de ces inputs. Dans ce contexte, l'expérience de marché ne suffit plus à l'entrepreneur. L'activité entrepreneuriale se fonde sur une expérience élargie que l'on pourrait appeler « expérience transactionnelle » - regroupant les expériences entrepreneuriales de marché, d'organisation interne, et de coopération inter-firmes - ; expérience qui rend compte, d'un point de vue productif, de la découverte d'approvisionnements à moindre coût ou de meilleure qualité, que ces approvisionnements aient lieu par transactions de marché ou hors marché.

Les rôles équilibrant et déséquilibrant de l'entrepreneur doivent donc être révisés au regard de la complexification de la représentation de la structure globale de coordination économique. Dans une telle optique, ce ne sont pas les caractères génériques de l'entrepreneur qui semblent devoir être remis en cause, mais la manière dont l'entrepreneur est censé

mobiliser les compétences requises afin de répondre aux opportunités de marché ; en d'autres termes, c'est plutôt la représentation entrepreneuriale subjective de l'environnement qui semble devoir être approfondie.

e- Rôle de l'entrepreneur et procédures d'apprentissage :

L'intégration des fondements richardsoniens de la division du travail renouvelle la manière selon laquelle doivent être appréhendées la découverte et l'exploitation des opportunités de profit. En effet, l'exploitation d'un nouveau débouché nécessite en général la mobilisation de services productifs que la firme ne maîtrise pas en totalité, eu égard à sa spécialisation ; services rendus par des ressources dont font partie notamment les capacités de ses partenaires, capacités conjecturales par nature (Loasby, 1998). Du fait du caractère subjectif et incomplet de la représentation qu'a l'entrepreneur de son environnement économique (dont les ressources productives spécialisées des autres firmes font partie), l'incertitude concerne non plus seulement le bien-fondé de l'opportunité de débouché découverte, mais également le résultat de la coordination des activités productives nécessaire à l'exploitation d'une telle opportunité. Ces fondements sont valables suivant une logique d'allocation mais également de création de ressources : L'allocation des ressources connues pour disponibles prend dorénavant en compte les trois types envisagés de coordination des agents économiques, la coopération inter-firmes s'avérant efficiente dans l'exploitation d'opportunités de débouchés nécessitant la coordination étroite d'activités productives complémentaires et non similaires. Cet argument s'applique également aux innovations de produits et de procédés. A noter que l'extension à partir des fondements de division du travail proposés par Richardson, nous l'avons dit, doit non seulement concerner l'exploitation d'une opportunité de débouché, mais également sa découverte. En effet, les anticipations de l'entrepreneur sont formées

à partir de la représentation subjective qu'il forge de son environnement ; représentation intégrant les compétences et capacités de ses partenaires, et qui est conditionnée par sa propre spécialisation. Dans une telle perspective, l'activité entrepreneuriale semble consister à imaginer des opportunités de coordination d'activités productives - autrement dit des combinaisons d'inputs - qui conditionnent la découverte et permettent l'exploitation de telles opportunités de débouchés, élargissant ainsi l'objet de la vigilance de l'entrepreneur^{1 2}. « Les organisations développent leurs capacités non pas uniquement par une meilleure coordination de compétences existantes ; elles fournissent un cadre au développement de nouvelles compétences » Loasby 1994

La connaissance entrepreneuriale n'est donc plus limitée aux conditions d'échange des marchandises ; concernant également la coordination des activités productives, elle se manifeste dans les compétences et capacités managériales et entrepreneuriales³, donc organisationnelles^{4 5}. Fondée sur une représentation dichotomique de la division du travail, la vigilance kirznerienne aux opportunités d'échange apparaît ainsi comme un cas particulier de notre construction théorique : la découverte et l'exploitation d'opportunités de profit étant réalisées par la fabrication d'un bien ou service accomplie grâce à la combinaison d'activités similaires et complémentaires coordonnées par direction, et d'activités non similaires et complémentaires coordonnées par le marché. Puisque l'intégration des thèses de Richardson renouvelle

¹ Penrose (1959). Loasby op cit

² Witt « Imagination and leadership » Journal of Economic behaviour.1998

³ Penrose « The theory of the growth of the firm » Oxford.1959

⁴ Loasby (1994), p.256 opcit

⁵ Pour une distinction claire entre les deux fonctions, voir Baumol (1968), pp. 64-65. En quelques mots, le manager supervise l'organisation du processus de production à des fins d'efficience (cf. le rôle du producteur).

l'objet de la vigilance entrepreneuriale, et par là même celui des anticipations des entrepreneurs, l'appréhension du problème de coordination auquel est confrontée l'économie toute entière s'en trouve affectée, faisant dorénavant référence aux trois mécanismes envisagés plus haut, et non plus seulement à l'ordre spontané du marché.

Concernant l'expérience des entrepreneurs, une telle représentation élargit le champ de l'apprentissage : l'expérience de l'entrepreneur provient non plus seulement de la résolution de problèmes de marché, mais également de problèmes d'organisation interne et de coopération inter-firmes. L'entrepreneur est caractérisé par une spécialisation (que traduit sa connaissance des ressources productives de la firme et des services de ces ressources), par une méthodologie d'apprentissage¹, et par un champ d'apprentissage, définis par sa spécialisation et par l'ensemble des mécanismes de coordination dont il fait usage afin de mener à bien son activité productive² ; cela, attendu que chacun de ces mécanismes, en tant que modalité d'interaction entre agents, permet la transmission de types particuliers d'information (plus ou moins codifiables et tacites...). Autrement dit, «les structures organisationnelles, par conséquent, à la fois contraignent et favorisent les processus de découverte entrepreneuriale ». L'entrepreneur n'agit plus uniquement eu égard à son expérience de marché, mais en fonction de son expérience « transactionnelle ». De ce fait, l'insertion de l'entreprise dans la structure globale de coordination conditionne ses procédures d'apprentissage, son « opportunité productive », et par là - même ses performances présentes et futures. Et les caractères équilibrant et déséquilibrant de l'activité entrepreneuriale s'appliquent dorénavant à l'ensemble des mécanismes de coordination impliqués par une telle activité productive. La rivalité inter-firmes semble ne plus se limiter aux

¹ Harper (1996) opcit.

² Loasby (1994), P. 256-257 in, Olivier Grosse opcit

marchés, concernant les opportunités de coordination d'activités productives à saisir, dont la participation à des alliances stratégiques fait partie, et cela à des fins de découverte et d'exploitation d'opportunités d'échanges.

Néanmoins, à ce stade de ce raisonnement, l'appréhension des problèmes productifs auxquels est confronté l'entrepreneur est incomplète. En effet, l'endogénéisation de la division du travail sur laquelle elle repose, outre le fait d'exiger l'intégration théorique du principe d'organisation de la division du travail, nécessite de prendre en compte le principe régissant son évolution. La découverte et l'exploitation d'opportunités de débouchés pose donc la question du « théorème smithien » de l'approfondissement de la division du travail.

Section 3 : l'entrepreneur et la théorie des conventions¹ :

Les conventions constituent une des approches qui ont remis en cause les approches économiques traditionnelles.

Les points essentiels qui caractérisent ce courant c'est que le marché est considéré comme la forme d'organisation économique la plus efficiente et seules les défaillances de ce marché expliquent l'apparition d'une forme d'organisation économique² qualifiée de firme.

D'autre part, les approches de ce courant recourent au concept central de contrat ou convention, comme accord ou comme un dispositif bilatéral³ par lequel propriétaires, salariés, s'engagent sur leurs comportements réciproques.

¹ Williamson « Market and hierarchies » Analysis and anti trust implication free press 1985 1994 intereditions paris

² Gomez P.Y « Qualité et théorie des conventions » Economica 1994

³ B. Baudry Opcit P.8

3.1- Le paradigme transactionnel :

La contribution de Simon a permis de repenser les comportements économiques et de reconnaître la firme comme un acteur et non comme un simple agent de production, ainsi le concept de rationalité limité fit son apparition et introduit ce qui est appelé par la rationalité procédurale¹.

Selon Simon dès que l'environnement est reconnu comme incertain, parce que trop complexe le concept de rationalité substantiel s'effondre et les individus construiront des décisions qui seront satisfaisantes non optimales, cet univers est celui où se développe l'action stratégique, là l'objectivité est ce qui fait l'accord général des esprits alors que dans la rationalité substantielle, la relation objective appartient à l'objet.

C'est l'univers éthique, vu comme un système de valeurs qui conditionne la décision prise par l'individu.

Simon² a donc introduit un modèle qui insiste sur la rationalité du processus en partant de la dichotomie substantielle et procédurale.

Grauger³ parle de rationalité épistémique, pratique technique axiologique et procédurale.

Bourdon⁴ quant à lui évoque la rationalité objective, subjective et psychologique, et Louart⁵ de rationalité technico-économique et

¹ C. Mouchot « Décisions en sciences sociales » in Martinet « Epistémologie et sciences de gestion » Economica 1990

² Simon H.A. « Theorizes of decision making in economies and behavioral science » the American economies review 1959 P. 253-283

³ Grauger G.G. « Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales » Edition des hautes études en sciences sociales 1995

⁴ Boudou « introduction au traité de sociologie » PUF 1992

⁵ Louart in T. Verstraete « Entrepreneuriat » P. 110-111 1999

sociopolitique, enfin Bauer¹ cite les rationalités économiques, politiques et familiales.

Sur ce plan la contribution de U.E. Williamson en 1957, se présente comme l'élément fondateur de l'explication de la nature de la croissance des entreprises dans le modèle de la rationalité limitée, prolongeant et dépassant les travaux de Coase, et cette contribution emprunta à l'analyse « institutionnelle » proposée par JR Commons² (1934), c'est la considération d'aspects de nature d'avantages psychologiques qui permet le concept de rationalité. Ménard en 1989, illustre encore mieux cette théorie puisqu'il voit en l'organisation :

- Un moyen d'étendre le domaine de rationalité des agents (absorption et interprétation de l'information)
- Un dispositif rapide de circulation des compétences
- Une façon d'instaurer une discipline et une structure hiérarchisant les relations. Un moyen propice de coordination et au développement des synergies et la réduction d'incertitude.

Ainsi la constitution d'une équipe oeuvrant pour l'atteinte d'un objectif est la meilleure façon de traiter les situations. Toutefois l'entrepreneur peut voir en cette constitution comme une contrainte à laquelle il doit s'astreindre faute de pouvoir tout faire seul, et ceci dépend largement de son style de management de ses valeurs. En tout état de cause l'organisation est une nécessité ressentie « voulue ou et subie »³.

Williamson avait déjà insisté sur la formation d'organisation et la

¹ Bauer « Patron de PME âge et rationalité économique » gérontologie et société octobre p 139-148

² Commons JR « Institutionnal economics » 1934 in Ali Ougherbi opcit P.85.86

³ T. Verstraete Opcit P.108.109

structure la mieux adaptée pour minimiser les coûts des négociations ou des contrats qui s'établissent dans l'institution.

En effet, considéré comme chef de file du courant néo-institutionnaliste, Williamson s'est focalisé sur l'idée centrale que la transaction est l'élément fondamental de l'analyse économique, et que c'est en considérant les transactions et la nature des actifs déployés dans chaque processus productif que l'on peut déterminer les raisons et les contingences qui contribuent à une forme donnée d'organisation¹.

Dès lors l'enjeu est d'appréhender le passage de l'acteur unique qu'est l'entrepreneur² au groupe organisé qu'est la firme structurée, ce passage offre de multiples angles d'analyses ; la première se focalise sur la forme que prend la configuration mise en place pour l'atteinte du futur désiré et la seconde se focalise sur l'apparition de cette structure de firme dans une structure sociale qu'est la société.

Pour ce faire, le modèle proposé prend en considération des facteurs humains et d'environnement et avance quatre concepts décrivant l'espace décisionnel des agents économiques éléments clefs de la transaction.

1- Comme nous l'avons montré plus haut, l'individu pris dans un contexte dominé par la complexité ne peut être un calculateur réfléchi, il dispose d'une rationalité limitée (économie procédurale)³.

Les évènements sont difficilement prévisibles dans le futur, ce qui pousse les individus à mettre des systèmes de surveillance et de contrôle

¹ B. Baudry opcit P.8.9 – Azoulay N. Weinstein O. « Les compétences de la firme » revue d'économie industrielle » N° 93 P.117 1999

² Favereau opcit 1989

³ voir Simon et la rationalité limitée, dichotomie entre deux concepts, la théorie économique standard TES et la TESE théorie économique standard étendue Favereau 1989 (la théorie cognitive)

car les contrats émis entre eux sont incomplets, caractérisés par l'incertitude radicale, ce qui conduit à l'apparition du sentiment d'opportunisme.

2- Le comportement stratégique des agents est en second lieu, car il est soumis à des tentations d'opportunisme « caractérisées par l'absence d'honnêteté dans les transactions, la recherche de l'intérêt personnel par la ruse ; Gomez¹ en 1995 parle de rationalité limitée « détournée », la firme apparaît comme une collection d'intérêts privés contractualisés, sans qu'apparaisse ce que chacun gagne au collectif.

3- Quant au troisième concept, s'il met en évidence que les acteurs du jeu économique qui prennent leur décision en situation d'une perfection de l'information, il ne reconnaît aussi que ceux-ci peuvent intervenir dans une situation caractérisée par une asymétrie de l'information, Williamson² distingue alors deux types d'opportunismes dans ce cas, un opportunisme³ « ex ante » et un opportunisme « ex post ».

Dans Ces deux cas de figure, les acteurs trichent sur les clauses du contrat.

4- En dernier lieu, Williamson introduit le concept de spécificité des actifs qui constituent selon lui l'attribut essentiel de la transaction. Le modèle⁴ offre la possibilité d'opérer un choix entre le recours au marché (faire – faire) et l'internalisation (faire – soi-même), la nature des actifs impliqués dans un processus de production s'avère donc d'un intérêt indéniable. Un actif est spécifique lorsque sa valeur productive croît quand il est utilisé à l'intérieur d'un processus productif particulier, ce

¹ Gomez opcit P.153, Demsetz P.42.43, Marc Casson opcit P.158.159

² OE. Williamson « les institutions de l'économie » Inter Editions, Paris 1985 Langlois, 1994.

³ B. Baudry opcit P 9

⁴ Glais M. Opcit P.199, 270

qui conduit l'entrepreneur à considérer que la réaffectation de cet actif vers un autre usage en dehors de l'entreprise qui le possède, ce qui réduirait substantiellement sa valeur productive, compte tenu du caractère stratégique des actifs, on conçoit bien l'importance que prennent les négociations¹ entre les détenteurs d'actifs spécifiques, d'autant plus que celles-ci se déroulent dans un texte incertain, et sont susceptibles de donner naissance à des comportements opportunistes se traduisant par la formulation de certaines conditions à caractère contraignant. Les entrepreneurs pour contourner ces mesures ont intérêt à internaliser les actifs et à éviter tout recours au marché en essayant d'ajuster de façon optimale la structure organisationnelle de l'entreprise².

Recourir au marché ou opter pour une internalisation³ des ressources nécessaires au sein de l'entreprise est un choix décisionnel qui interpelle en permanence les acteurs du jeu économique et en rejoignant les réflexions de Coase, sur le coût à l'accès au marché, la coordination de l'activité économique par le marché est remplacée dans les firmes par l'activité interne d'intégration verticale (intégrer l'activité au sein de l'entreprise) car elle est moins coûteuse que le marché et où on opère un plus grand contrôle (mobilisation de l'autorité vis-à-vis des employés et diriger leur travail).

Sur ce plan Williamson montre les avantages de l'internalisation et préconise une structure d'organisation multidivisionnelle dans laquelle l'entreprise est organisée autour de ses produits, il propose dans son article 1991, trois structures de gouvernance des transactions (mécanismes contractuelles de pilotage)

¹ B. Coriat O. Weinstein opcit 1995

² Orléan A. L'économie des conventions » PUF 1994

³ Olivier Bouba-Olga « L'économie de l'entreprise » ed. Du Seuil 2003

- Le marché
- la hiérarchie (la firme)
- une forme hybride

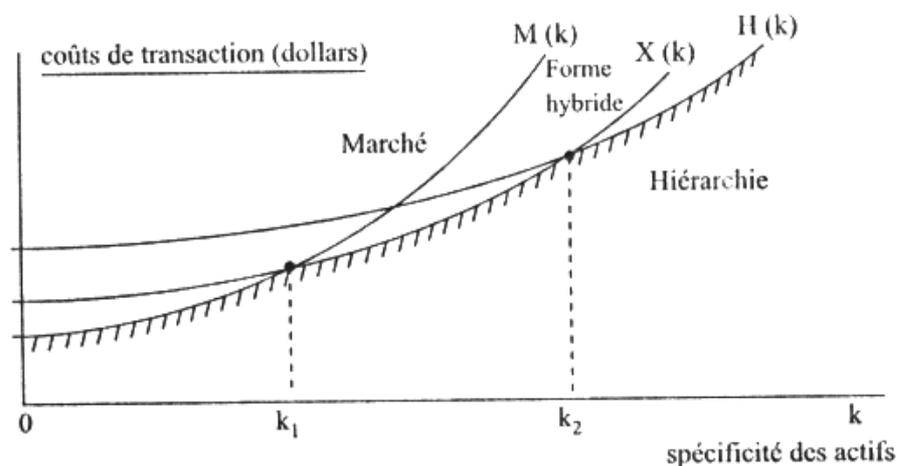


Schéma 3 : Les structures de gouvernances efficaces chez Williamson
(Baudry 2003)

Au total, la firme en tant qu'arrangement contractuel privé a des capacités accrues de réaction et d'adaptation qui pallient aux défaillances des marchés.

3.2-Que peut-on reprocher à cette théorie ?

Nous constatons que Williamson a expliqué la naissance de la firme par une augmentation de coûts de transaction et une accentuation de l'intégration verticale qui est un aspect de l'organisation de la firme mais aussi une substitution de la firme au marché, « car cette dernière selon l'affirmation de Coase n'est une institution spécialisée dans la production pour autrui ».

Toutefois, la firme impersonnelle¹ c'est à dire dirigée simplement

¹ Demztez opcit P.42.43

par son créateur n'a pas été étudiée par Williamson, jusqu'à quel degré ses activités doivent-elles être intégrées ? Quels contrôles le propriétaire doit-il mettre en place, lorsqu'il traite avec ses fournisseurs ? Quelle est la taille propice de la firme pour quelle internalise ?

On assiste à un développement¹ de la firme réseau, au sein de cet arrangement institutionnel entre les firmes juridiquement indépendantes, de nombreux actifs présentent des degrés de spécificité élevés, et de formes variées. Autrement dit les dépendances bilatérales ne débouchent pas nécessairement à une intégration verticale.

3.3- La théorie de l'agence ou la firme comme « un noeud de contrats » :

Comme la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence est issue du renouvellement du programme de recherche néo-classique et repose fondamentalement sur la notion de coût de transaction et sur une vision contractuelle des organisations².

Alchian Armen et Demsetz Harold en 1972 dans « production, information and economic organisation », suivis de Michaël Jensen et William Meckling, et EF Fama en 1976, tentent d'évacuer la représentation stérile de l'entreprise, celle de la « boîte noire » et s'attachent à analyser la gestion des rapports de force s'établissant entre les acteurs impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise.

L'entreprise une « fiction légale »³ qui est constituée d'un ensemble particulier de contrats (une sorte de « marché privé ») où chacun des contrats doit minimiser des « coûts d'agence », en effet,

¹ Baudry opcit P. 13, 14. Il cite Faus et Saussier en 2002 Holmstrom et Roberts 1998, Masten 1991, Gabrié en 2002

² Charreaux G. « La théorie contractuelle des organisation » une application du conseil d'administration série SG 1984 P. 149

³ G. Archien et Serieyx H. « L'entreprise du 3^{ème} type » Ed. Seuil

l'accroissement de la taille des entreprises et la séparation des pouvoirs entre actionnaires et dirigeants a bouleversé la théorie traditionnelle de propriété pour laquelle possession et contrôle sont des caractéristiques inséparables¹.

La firme est une coalition², elle ne dépend que du marché mais aussi s'appuie sur un processus de règles qui maintiennent la coalition pour la viabilité de l'entreprise. Pour Alchian et Demsetz, le marché fournit les incitations maximales à l'effort et à l'intensité du travail et la rémunération de chaque individu étant corrélée à sa productivité.

Et la firme constitue une sorte de coquille³ un ensemble de contrats implicites et explicites qui régissent les relations aussi bien entre les agents internes à l'organisation qu'entre ceux-ci et les tiers.

Basées sur la coopération ces relations sont souvent conflictuelles et dérivent à établir des procédures de contrôle.

Comment s'assurer que cette fonction sera assurée de façon efficace ? Alchian et Demsetz proposent de donner un membre d'une équipe qui se chargera de cette fonction, plus il sera efficace, mieux sera le résultat de l'équipe donc « le résidu » (ce qui reste après le paiement des autres) sera élevé.

Si cette firme est la forme d'organisation capitaliste entrepreneuriale, le contrôleur appelé créancier résiduel, correspondant à l'entrepreneur capitaliste, dirigeant la firme, et agent central, outre le droit de percevoir ce résidu c'est-à-dire le profit⁴ dispose d'un certain nombre de droits, par exemple passer des contrats doit observer le comportement des membres de la firme, fixer les rémunérations, droit de

¹ G koening « Les théories de la firme » ed Economica 1998 p64

² B. Coriat et Weinstein opcit

³ Jensen MC, Meckling W. « Theory of the firm » Journal of economics 1976 P. 305

⁴ B. Baudry opcitP. 16, Demsetz opcit P.60.61

vendre l'ensemble des droits précédents. (Sabrié et Jacquier, 1994) ont critiqué ce point de vue.

Pour ces deux auteurs, la forme d'organisation où l'on peut maîtriser les coûts d'agence est la firme capitaliste classique entrepreneuriale, car le contrôle se fait par le propriétaire, aucun coût n'est occasionné, le résidu n'est pas partagé.

Jensen et Meckling, renforcent encore plus la notion d'approche contractuelle dans la firme, puisqu'ils attribuent la naissance de la firme aux relations contractuelles.

La firme est un nœud de contrats, car la firme notamment « la société anonyme » ou la « grande société » en tant que personne morale abrite des contrats bilatéraux entre elle-même et ses acteurs (managers, salariés, investisseurs) et ses contrats prennent alors une relation dite d'agence) qui apparaît à chaque fois qu'un individu appelé le principal engage une autre personne appelée « l'agent pour exécuter une tâche dans son intérêt. la firme élabore un système d'incitation (Holmström¹ et Milgrom 1994), qui met en jeu trois dispositifs, l'autorité, la propriété et le système de rémunération.

Le fait d'avoir considéré l'entreprise comme un ensemble de contrats n'est pas tout à fait vrai, car dans ce cas c'est privilégier les actes de pur consentement et alors qu'un contrat établit entre un employé et un employeur sous-entend, une subordination, et postuler l'indépendance pour l'employé va en contradiction avec les règles juridiques². Cette thèse, peut se vérifier au sein d'une petite entreprise où il n'y a pas beaucoup d'employés voir, pas beaucoup de créanciers, et l'entrepreneur essaie de minimiser ses coûts d'agence, si les problèmes

¹ Holmström B. « The firm as an incentive system » *Economic Review* Vol.84N°4 1994 P 972

² H Mintzberg « Pouvoir et gouvernement d'entreprise » ed. d'organisation 2004 p131-132

de contrôle n'apparaissent pas de façon aiguë dans les PME, où le décideur est aussi propriétaire, il n'en va pas de même au sein des grandes entreprises où la séparation des fonctions donne inévitablement naissance à des relations d'agence.

3.4- La firme une organisation hiérarchique autorité et pouvoir de l'entrepreneur :

Au-delà de la présentation de la firme en termes de rapports contractuels, il existe d'autres manières de l'aborder, d'abord parce que c'est un lieu de travail où l'individuel et le collectif s'affronte, coopère dans l'intérêt de chacun, ensuite parce que le travail est divisé, spécialisé ce qui amène à opérer des hiérarchies qui donnent naissance à l'autorité. L'autorité est acceptée implicitement avec une subordination volontaire de l'employé, l'individu considéré d'emblée que la relation hiérarchique est bénéfique pour lui, il obéit donc et crée les conditions de cette acceptation voire de satisfaction.

Cette relation de subordination est l'expression juridique de l'inégalité de la relation d'emploi et cette inégalité résulte des pouvoirs dont dispose l'employeur. Et ce concept de subordination juridique renvoie aux analyses économiques qui placent l'autorité de l'employeur au cœur de la firme (Ménard 1990), Hart (1995), Baudry 2003, l'employé est dépendant économiquement de son employeur car il ne dispose que de relation spécifique avec son employeur pour valoriser son effort productif, alors que l'employeur n'est pas dépendant de son employé ce qui lui confère le privilège de la propriété. Hart retrouve là l'analyse de K. Daix du pouvoir au sein de l'entreprise capitaliste.

Leibenstein aussi en 1982, lorsqu'il parle d'organisations inefficaces interpelle l'entrepreneur de par son opportunisme, qui le considère comme un moyen de limiter l'inefficacité des employés.

Pour Coase aussi en créant une organisation et en permettant à une

autorité l'entrepreneur de répartir les ressources, deux types de coûts liés au fonctionnement du marché peuvent être évités : d'une part les coûts de négociations et de conclusions de contrats séparés car au lieu de signer tous et individuellement un contrat d'achat – vente « avec chacun des agents, les individus ne vont signer qu'un seul contrat de travail avec l'entrepreneur, celui d'organisation de la production car il est moins coûteux pour les parties de signer un contrat à long terme qu'un ensemble de contrats à court terme.

Williamson aussi voit en l'autorité de l'employeur un moyen de faire face à l'opportunisme des employés en mettant en place une structure de contrôle et de supervision de travail.

Pour K. Arrow¹ en 1974, l'autorité semble être nécessaire pour arriver à la coordination des activités des membres de l'organisation, c'est pour cela que Arrow propose un système de récompenses car l'autorité (ne garantit aucunement la viabilité) elles peuvent être sous forme de rémunérations fixes ou variables, suffisantes pour stopper l'opportunisme des employés.

3.5- l'entrepreneur et La gouvernance au niveau des firmes :

Avec l'agrandissement des structures et la dissociation entre la propriété des firmes et leur gestion, le thème de gouvernance s'est posé, et fait l'objet de plusieurs travaux économiques. Les auteurs ont tenté d'appréhender ce thème à travers deux de recherches distinctes, la première macro-économique, qui renvoie à la manière dont les firmes sont financées et possédées, la seconde micro-économique qui porte sur les objectifs de la firme, c'est-à-dire quels intérêts doit-elle servir². Nous rencontrons deux types de propriété, la firme entrepreneuriale et la firme

¹ Kenneth Arrow in B.Baudry P. 47

² H Mintzberg opcit 2004

managériale, et comme l'objet de notre recherche est l'entrepreneur alors c'est donc à la firme entrepreneuriale où la firme pour laquelle les propriétaires sont également les gestionnaires, que nous allons nous intéresser. Ce qui fera l'objet des chapitres suivants.

Conclusion :

L'intérêt croissant porté à la firme par les économistes depuis les années 70, résulte d'une double évolution, d'une part la théorie néo-classique de la firme a été remise en cause, au profit d'approches plus réalistes.

D'autre part, plusieurs transformations ont touchées la grande entreprise qui a remis en cause les rapports de travail dans ces structures.

Le modèle néo-classique, n'a octroyé à la firme que la fonction production qui se fait de manière rationnelle, nul besoin d'intervention car la concurrence est supposée parfaite et que le marché est le seul mécanisme des prix de coordination.

Seulement pour Coase, considéré comme l'instigateur de la théorie de la firme, l'explication néo-classique de la firme ne semble pas le satisfaire et il introduit, la notion de coût de fonctionnement du marché et l'autorité au sein de la firme.

C'est ainsi que la firme est vue comme une organisation centrale où s'effectue l'activité économique, à côté du marché.

Nous avons vu, aussi que la firme était appréhendée en tant qu'ensemble de conventions, de contrats qui s'établissent entre les acteurs soit intérieurs, ou extérieurs, pour optimiser la satisfaction de chacun.

Nous avons vu aussi que l'autorité dans certains cas était une

condition nécessaire au bon déroulement de la fonction de la firme.

Et que l'entrepreneur grâce à sa connaissance, et ses informations et les risques qu'il encourt, en prenant l'initiative de créer une organisation et de faire réaliser ses ambition, choisit la forme organisationnelle qui sera la plus efficace, enfin celle qui convient et qui traduit le mieux la vision qui s'est petit à petit développée de son esprit.

Enfin grâce aux théories de la firme, nous avons compris que l'individu, seul ne pouvait tout faire soi-même, et l'organisation donc est l'outil qui lui permet d'atteindre ses objectifs et de tisser les relations qui lui faciliteront l'accès au pouvoir.

Chapitre III

Typologies et phénomène entrepreneurial

Section 1 : Les caractéristiques de l'entrepreneur

Section 2 : L'influence de l'environnement

Section 3 : L'entrepreneur et l'innovation

Section 4 : L'entrepreneuriat une matrice à deux dimensions,
l'individu et la création de valeur

Section 5 : Le phénomène entrepreneurial est l'impulsion
de l'organisation entrepreneuriale

Section 6 : Y'a-t-il des bornes temporelles au phénomène
entrepreneurial

Chapitre 3 : typologies et phénomène entrepreneuriale

La crise économique et sociale au début de la décennie 1980 s'est traduite par la recherche de nouveaux modèles sociaux, voire de nouveaux héros, ou un retour aux sources. Le monde occidental connaît des démembrements de plusieurs grands groupes industriels qui se sont reconvertis dans la majorité des cas vers des activités de services). Ces derniers externalisent leur activités et suppriment les échelons hiérarchiques des technstructures de J.K. Galbraith en essayant de retrouver cet esprit d'entreprise perdu depuis 20 ans.

L'idéologie « anarcho-capitaliste » qui prône le décroisement de l'individu n'est autre que le prolongement de l'idéologie libérale tant soutenue par les philosophes économistes qui ont constaté à travers le temps que l'individu ne pouvait pas être au service de l'église, du prince l'Etat puis des Trusts, cela nuisait à l'initiative personnelle.

Beaucoup d'auteurs parlent d'une nouvelle phase de capitalisme, et l'effet le plus spectaculaire est la résurgence de l'entrepreneuriat, donc un capitalisme entrepreneurial¹.

Les Américains vont faire apparaître un nouveau visage « l'entrepreneur new look » pour faire face à la crise des relations de travail au refus « du travail en miettes » et de la hiérarchie. Un Superman qui injecterait une bouffée d'oxygène et ferait sortir les sociétés occidentales de leur marasme.

Deux auteurs se sont démarqués pour tracer le portrait du sauveur

¹ P.A. Julien, M. Marchesnay « L'entrepreneuriat » Gestion Poche Economie 1996 P.23

de la fin de siècle, P. Drucker¹ et G. Gilder².

Pour Drucker l'entrepreneur est l'élément essentiel de la flexibilité, en percevant le changement comme la norme habituelle et comme un signe de bonne santé. Il cite « c'est un révolutionnaire de l'économie car l'innovation est son instrument spécifique de son esprit d'entreprise. C'est l'action qui consiste à ouvrir de nouvelles opportunités aux ressources pour créer des richesses³ ».

Pour Gilder l'entrepreneur est une incarnation divine car il connaît les lois cachées de l'économie, Gilder va même accuser les gouvernements d'imposer de trop lourdes charges fiscales ou administratives qui entraveraient et paralyseraient les activités de ces derniers. Rien ne doit déstabiliser l'action d'un entrepreneur car selon Gilder c'est lui qui livre « la seule guerre sérieuse contre la pauvreté en créant de nouveaux emplois ». Comme Shumpeter et Say, l'entrepreneur Gilderien possède une capacité de jugement et un esprit d'entreprise qui le propulse vers l'avant en agissant et non en régissant. Il partage aussi le point de vue de Weber qui voit en lui un individu respectable, sa conduite lui est dictée par la croyance et une concrétisation divine des actes, il possède des valeurs nobles, le don de soi et le sacrifice. L'esprit d'entreprise est donc un comportement plus qu'un trait de caractère.

Section 1 : Les caractéristiques de l'entrepreneur

Dans les écrits relatifs à cette question, de nombreuses études ont cherché à caractériser le profil type de l'entrepreneur⁴ après avoir décrit ce que faisait l'entrepreneur dans le chapitre précédent, il est intéressant à présent de porter des éclairages sur les individus qui présentent un

¹ P. Drucker « Les entrepreneurs » Hachette Paris 1985

² G. Gilder « L'esprit d'entreprise » Fayard. Paris 1985

³ S. Boutillier D.U. Uzunidis opcit 1999

⁴ T. Verstraete opcit P.77, Filion 1997, Y. Gasse 1982

tempérament entrepreneurial.

1.1- Les traits de caractère :

L'entrepreneur est vu comme un individu possédant des caractéristiques psychologiques uniques (valeurs, attitudes, besoins) qui le guident, il s'agit de valeurs (éthique responsabilité) d'attitudes (prise de risques, d'initiatives, autonomie) ou de besoins (indépendance, réalisation, reconnaissance).

De nombreux chercheurs ont tenté de montrer que les traits que possédaient les entrepreneurs¹ ne sont pas détenus par les non entrepreneurs (Mac Clelland 1961, Brockhaus 1980, Hirish et O'Brien 1981)², ces auteurs ont dénombré une cinquantaine de caractéristiques, les principales caractéristiques se résument à :

- L'optimisme
- L'atypisme
- La flexibilité
- La persévérance
- la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
- la confiance en soi
- l'implication en soi
- l'implication long terme
- l'internalité
- la prise de risque modéré
- Attitude vis-à-vis de l'échec

Certains de ces traits de caractère relèvent de valeurs et d'attitudes face à l'environnement socio-économique. Mais encore ces

¹ A. Benhabib Opcit 2000.

² Mac Clelland, B. H. Brockhaus, Sexton (1961) in « La PME une entreprise humaine » Ed. De Boeck P. 46, 47 1999. R. Witterwulghue

caractéristiques restent aléatoires et sont présentes dans toute la société et ne révèlent pas exactement qu'un individu est plus entrepreneur qu'un autre.

De nombreuses recherches ont été également menées afin de déterminer si la propension à prendre des risques peut être considérée comme l'une des caractéristiques fondamentales de l'entrepreneur. Selon Timmons, les entrepreneurs ne prennent que des risques calculés¹, on a beaucoup épilogué sur l'esprit de risque de l'entrepreneur croyant qu'il constituait la principale caractéristique néanmoins personne n'a encore réussi à prouver ou à mesurer ce risque.

C'est vrai qu'introduire une innovation, ou encore créer une entreprise présente un grand risque, cependant, l'idée du risque tellement présente dans l'entrepreneuriat s'explique par la difficulté à bien distinguer l'incertitude du risque² :

Meridith³ estime que les entrepreneurs évitent les situations peu risquées car elles ne contiennent guère de défis, mais écartent également les opérations à haut risque car ils souhaitent réussir à tout prix.

Le défi dont représente l'un des objectifs de l'entrepreneur et le succès matérialisé par le profit est la preuve d'un bon choix, ou d'une bonne décision, Selon Marchesnay et P. André Julien, le profit dans ce cas est rarement le premier objectif de l'entrepreneur comme l'a bien soutenu la théorie orthodoxe, bien au contraire c'est une contrainte pour compenser les coûts, et assurer le succès, voire la continuité vers de nouveaux défis.

C'est ainsi que les motivations des entrepreneurs sont complexes car elles sont conformes à des personnalités et à des objectifs

¹ R. Witterwulgue Opcit P.47

² P.A. Julien M. Marchesnay Opcit P 53

³ A. Fayolle « Entrepreneuriat » Ed. Dunod P. 58-59 2004

personnels¹. Beaucoup parlent de vision, ou d'itinéraire. H. Mintzberg² a énormément insisté sur la vision de l'entrepreneur car elle associait à la fois ses objectifs personnels, familiaux, professionnels qui se répercutent bien sûr sur la stratégie de l'entreprise :

Par conséquent, analyser le succès d'une entreprise, dirigée par un entrepreneur renvoie à comprendre sa vision, sa stratégie, et ses objectifs personnels. Par exemple, une PME peut être moins efficiente tout en procurant une satisfaction à son entrepreneur qui préfère, limiter son revenu. Pour investir plus ou limiter la croissance pour mieux servir un marché, ou encore, investir dans des loisirs.

C'est pour cela que pour comprendre les comportements et les attitudes de ce dernier il faut prendre en considération ses motivations personnelles, et environnementales :

Mark Casson³ dans sa théorie de l'entrepreneur énumère les qualités personnelles cruciales pour le succès d'un entrepreneur :

- La connaissance de soi
- L'imagination
- le réalisme et le sens pratique
- La capacité de recherche
- La capacité d'analyse
- l'aptitude à estimer
- L'aptitude à communiquer

Cette liste de qualités est intéressante du point de vue descriptif car Casson distingue les qualités innées et acquises, mais cette description reste encore exhaustive et montre, l'incapacité d'établir un

¹ R. Witterwulghue Opcit P 47

² H. Mintzberg « Structure et dynamique des organisations » Ed d'organisation. 2004, Filion en 1996 a distingué trois visions de l'entrepreneur

³ Mark Casson Opcit P 32.33.34.35

profil psychologique absolu de l'entrepreneur.

D'ailleurs Fillion estime qu'il y a certaines caractéristiques attribuées par les spécialistes du comportement aux entrepreneurs qui sont fort présentes par rapport à d'autres et c'est pour cela que Casson croit qu'un entrepreneur est plus un généraliste qu'un spécialiste. Il faut être doté d'une bonne moyenne de chaque qualité ou caractéristiques répertoriées par les spécialistes du comportement plutôt que d'être pourvues de certaines et dépourvues d'autres.

Il est évident qu'on retrouve chez les entrepreneurs étudiés et à des degrés divers, les traits ou les qualités énumérés, toutefois, le trait le plus apparent est la force de caractère. Broom et Longenecker en 1975 notent que la force de caractère est un trait dominant chez l'entrepreneur.

Cette force lui permet d'être leader pour animer ses équipes, s'adapter à leurs besoins et les conduire vers les buts et les objectifs assignés.

Les principaux auteurs¹ qui se sont intéressés à ce sujet sont (Carsrus et al. 1986) Cunningham et Lischeron (1991).

1.2- Types d'entrepreneurs :

Les éléments cités auparavant n'influent pas tous au même titre et au même degré sur la décision de devenir entrepreneur, c'est pour cela que de nombreux auteurs ont dressé leur propre typologie du chef d'entreprise.

Les pays qui ont été le plus marqué par l'entrepreneuriat sont l'Italie et les Etats-Unis c'est pour cela que les disciplines y sont intermêlées et ont proposé des typologies. Toutefois, ces portraits restent un peu loin de la réalité, leur nombre est important, seulement,

¹ A. Fayolle Opcit P 60-61

quelques auteurs¹ ont proposé des modèles qui s'adaptent plus au moins à l'analyse des entrepreneurs.

Norman Smith en 1967² distingue deux figures d'entrepreneurs, l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste. Il essaye d'établir le lien entre les caractéristiques propres à ces deux types et deux modèles d'organisation de l'entreprise.

L'entrepreneur artisan, est généralement un ouvrier qui connaît parfaitement la technicité de son activité, mais une formation limitée en matière de gestion, il est paternaliste et dur et exige loyauté et fidélité de la part de ses ouvriers, il travaille dans des secteurs traditionnels, car il a peur de perdre le contrôle sur sa société ce qui l'empêchera d'aller vers la croissance.

L'entrepreneur opportuniste, provient d'une classe privilégiée de celle de l'artisan, il a occupé des postes à responsabilité, ce qui l'habilite à exercer les fonctions de gestion avec plus d'expérience, car mieux formé cet entrepreneur vise avant tout, la croissance de son entreprise, il a mûri son projet, lié à une opportunité d'innovation. Doté aussi d'un capital personnel et bénéficiant d'appuis extérieurs.

Bien sûr cette typologie n'englobe pas toutes les motivations et les critères pour identifier les types d'entrepreneurs.

Stanworth et Curran (1976), identifient trois sortes d'entrepreneurs : L'artisan, le classique et le manager. Cette distinction repose sur les objectifs et les motivations propres à chacun.

Jacqueline Laufer³ dans une étude réalisée entre 1950 et 1970, a analysé soixante cas de création d'entreprise, et distingue quatre types d'entrepreneurs : Le manager ou l'innovateur, l'entrepreneur

¹ R. Witterwulge Opcit P 54. A. Fayolle Opcit P60.61, P.A. Julien et M. Marchesnay P. 55-56

² J.C. Laufer « Comment on devient entrepreneur » Revue française de gestion. Nov. 1975

³ J. Laufer opcit

propriétaire, orienté vers la croissance, celui refusant la croissance, mais recherchant l'efficacité et l'entrepreneur artisan.

Leur motivation diffère sur les plans de désir de réalisation, de croissance, de pouvoir ou d'autonomie et le degré de motivation à créer résulte du degré de contrariété sur l'un ou plusieurs de ces plans.

La cellule familiale joue un rôle très important, puisque la culture entrepreneuriale est plus grande dans les familles comprenant des entrepreneurs.

Par conséquent, adhérer une catégorie dépend notamment du degré du dilemme permanent de la plupart des entrepreneurs. Tentés de promouvoir la croissance de leur entreprise pour des motifs de pouvoir et de prestige, mais réticents à accepter la perte d'autonomie.

Tableau 1 : La typologie de Laufer

Objectif			
Motivation dominante	Croissance et Innovation	Croissance mais autonomie financière	Refus de la croissance et maintien de l'autorité
Réalisation	Entrepreneur manager		
Pouvoir		Entrepreneur Propriétaire	Entrepreneur technicien
Autonomie			Entrepreneur Artisan

P.A. Julien et Marchesnay¹ s'accordent avec J. Laufer et proposent une typologie issue de la logique d'action de l'entrepreneur.

Selon ces auteurs l'entrepreneur est animé par trois grandes aspirations socio-économiques :

¹ Marchesnay et P.A. Julien 1988 in l'entrepreneuriat en 1996

- La pérennité de son entreprise : le souci de transmission à un membre de la famille.
- L'indépendance, comme l'ont tant vanté les auteurs de la théorie économique. L'entrepreneur est un indépendant, il veut jouir seul de son capital et être autonome au niveau de la prise des décisions.
- La croissance : la volonté de puissance et le désir du pouvoir ce qui aboutit à esquisser deux types d'entrepreneurs :

L'entrepreneur PIC (pérennité – indépendance – croissance) une logique d'action patrimoniale en cherchant à rester indépendant en refusant les capitaux extérieurs, la croissance de son entreprise ne doit pas perturber ses plans de pérennité.

Ce type de comportement est répandu dans les affaires familiales, le PIC manifestera une forte préférence pour les investissements matériels que par rapport aux investissements immatériels, l'accumulation prime sur la rentabilité, Marchesnay parle de sous capitalisation du capital.

L'entrepreneur CAP a une logique entrepreneuriale, ce genre d'entrepreneur exerce dans des activités turbulentes, évolutives car il vise, la croissance, l'autonomie et la pérennité ; il est toujours à l'affût des opportunités offertes par les turbulences de l'environnement pour y trouver des occasions de lancer ou développer un produit ou un service.

La réalisation personnelle est plus grande que perdre l'indépendance dans le sens où cet entrepreneur privilégie la fonction communication, délégation la recherche et développement.

Marchesnay¹ précise que ces deux types évoluent dans des marchés différents, cela n'empêche pas de trouver une coexistence d'une palette impressionnante d'entrepreneurs déviants, par exemple, les nouveaux

¹ M. Marchesnay « confiances et logiques entrepreneuriales » Economie et sociétés Série Sciences de gestion N°8-9-1998

artisans ou les nouveaux entrepreneurs dans lesquels, on peut distinguer les salariés exclus du système productif ou les privilégiés soit du système productif ou éducatif qui veulent se mettre à leur compte.

Ettinger en 1989¹ analyse les motivations entrepreneuriales telles que le besoin de création, le pouvoir, et l'autonomie et retient deux types d'entrepreneurs, les entrepreneurs indépendants qui misent sur l'autonomie et les entrepreneurs créateurs d'organisation, qui recherchent les opportunités d'affaires, et la croissance, ce qui amène ce genre d'entrepreneurs à contribuer de façon significative au développement économique général.

Hernandez² propose une autre typologie qui retient comme axes la volonté de croissance et le désir d'autonomie, on y distingue quatre types : le manager, l'entrepreneur, l'artisan type et l'exclu.

Le manager se comporte comme un cadre de grande entreprise et tire ses compétences principalement de son cursus professionnel, son niveau d'instruction lui permet des opérations de type bourse. L'entrepreneur souhaite pouvoir maîtriser financièrement sa croissance, ce qui traduit la forme centralisée de la structure et l'acharnement de son travail. En ce qui concerne l'artisan type qui symbolise le dirigeant de la très petite entreprise qui possède un savoir faire, ou une très bonne connaissance du métier qu'il exploite à fond.

Les exclus, sont les personnes qui ont été rejetés du système productif et qui visent à créer leur propre entreprise dans le but de retrouver une place.

Filion³ quant à lui distingue six types d'entrepreneurs, en mettant en relation les caractéristiques, la raison d'être de l'entreprise et la

¹ Ettinger JC « Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise » in Revue Française de gestion N°73, 1989 P.56-61

² E.M. Hernandez « L'entrepreneuriat approche théorique » Paris L'Harmattan 2001

³ Filion « Le champ de l'entrepreneuriat » revue internationale PME 1997

stratégie adoptée.

- Le bûcheron : il voit les arbres et pas la forêt : centré sur son travail
- Le séducteur : intéressé par le gain, il aime le changement
- Le sportif : Il se consacre plus aux loisirs, c'est un entrepreneur héritier
- Le vacancier : son entreprise est sa source d'inspiration mais il occupe un autre poste plus sécurisant
- Le converti : son plaisir est dans l'action il aime diriger et contrôler.
- Le missionnaire : Il est conservateur, car il consacre du temps à sa famille et œuvre pour assouvir les désirs de cette dernière, il développe énormément l'esprit d'équipe.

Tableau 2 : 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

Une autre approche qui suscite aussi beaucoup d'intérêt est celle de Barry¹ car en plus des attributs relatifs au désir d'autonomie, de réalisation individuelle, de statut et de pouvoir, l'entrepreneur aurait selon Barry eu une enfance pas très heureuse, des difficultés dans l'adolescence, des difficultés à s'établir dans une carrière, du mal à

¹ T. Verstraete opcit P.78-79-80

adapter ses propres buts à ceux d'une organisation (ce qui le conduit à créer la sienne, où il a le plein contrôle).

Il serait aussi un enfant issu d'une famille où le chef a créé son propre emploi, anxieux même face au succès qu'il présente souvent comme prélude de l'échec, très sceptique en ce qui concerne les procédures, et les techniques scientifiques, il agit par impulsion, exerce un grand pouvoir sur ses subordonnés, il a besoin d'autonomie.

Beaucoup de ces caractéristiques sont citées dans la littérature, d'autres par contre ne peuvent être généralisées :

Pour Julien et St Pierre¹ outre les facteurs, tels que l'indépendance, le pouvoir et l'ambition on parle d'imagination, de confiance en soi, d'enthousiaste, de ténacité, du goût pour la direction, la capacité de coordonner les ressources économiques pour exploiter l'information présente.

S. Milor², en 1997 insiste sur les facultés d'apprentissage, de gestion de l'ambiguïté et des paradoxes et l'accessibilité au capital économique et social, une totale passion qui le pousse à chercher les meilleurs moyens, où les bonnes informations qui l'aideraient à saisir les opportunités, et ceci rejoint les propos de Sweeney qui voit en l'entrepreneur celui qui transforme les informations en opportunités.

Section 2 : L'influence de l'environnement

Certains facteurs extérieurs favorisent l'apparition et le développement des qualités et les motivations de l'entrepreneur M. Weber³ a été parmi les premiers auteurs à introduire le système de valeur dans le comportement des entrepreneurs.

En effet, il faut un climat qui soit propice à l'émergence des

¹ P.A. Julien « PME, Bilan et perspectives » GREPME Edition Economica 1997

² T. Verstraete Opcit

³ M. Weber « Ethique protestante et l'esprit du capitalisme » London unwin 1958

entrepreneurs, par exemple l'environnement socio-culturel, le contexte familial, l'expérience, le milieu professionnel et le système scolaire.

L'influence de la religion par exemple permet d'exprimer le comportement plus ou moins entrepreneurial de la population de certains pays, le catholicisme prône l'appartenance à une institution soit donc un certain conformisme, alors que le protestantisme se concentre sur l'individu dans sa pratique de sa religion et ne recourt pas à une intermédiation institutionnelle.

Comme l'intérêt sur prêt demeure interdit dans la religion musulmane, beaucoup pensent que cela limiterait l'émergence de l'entrepreneur.

La famille aussi semble être un facteur déclencheur¹, le fait d'avoir un parent entrepreneur peut donner l'accès à certains réseaux d'informations ou financier.

Filion², explique l'émergence d'entrepreneurs dans un pays par le fait que ce pays octroie les possibilités de devenir entrepreneurs, comme par exemple propager l'information qui permet de générer des idées et de les évaluer. Marchesnay et A. Julien rejoignent Filion dans cette vision des choses et ajoutent, d'autres facteurs comme la compétence en main d'œuvre appropriée, et en services conseils.

Le marché aussi doit susciter des opportunités, si l'économie est pécuniaire, il est bien difficile de créer son entreprise, la conjoncture est basse, le marché est au ralenti et le système financier est circonspect. Il peut aussi y avoir des barrières, comme par exemple une fiscalité trop lourde, présence d'une monnaie souterraine comme c'est le cas dans la plupart des pays en voie de développement où l'intervention de l'Etat est permanente et la réglementation est trop exigüe.

¹ J.A. Julien et Marchesnay Opcit 60-61 1996

² L.J. Filion « Réaliser son projet d'entreprise » 3^{ème} édition, Montréal, les éditions Transcontinental 2001

Si nous résumons ce que nous avons dit, nous dirons qu'il est impératif de réunir des conditions propices dans l'environnement qui influencent positivement l'accès à l'entrepreneuriat qui sont :

- 1- L'accès à l'information
- 2- Les compétences locales (humaines et matérielles, conseils)
- 3- le marché
- 4- la conjoncture

Section 3 : L'entrepreneur et l'innovation :

Comme le note L. J. Filion, c'est Shumpeter qui donne son envol au domaine de l'entrepreneuriat et il l'associe nettement à l'innovation.

Ainsi, l'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat¹ puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services pour réorganiser l'entreprise.

L'innovation dans ce cas, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, proposer une nouvelle façon de faire, de voir, de distribuer ou de vendre.

Shumpeter en parlant de la fonction d'entrepreneur insiste sur le fait que cette fonction englobe l'introduction des produits, des techniques ou des procédés nouveaux de fabrication.

Dans les dix huit leçons sur la société industrielle Raymond² Aron (1962), cherchant à répondre à la question de la différence entre système capitaliste et système socialiste explique que la révolution industrielle survenue en Grande Bretagne, surtout en France et en Allemagne a été le facteur dominant de l'émergence de l'entrepreneur et de son développement.

¹ Shumpeter « capitalisme, socialisme et démocratie » 1942 Paris Payot 1951

² Philippe Bernoux « La sociologie des entreprises » Editions du Seuil P.45-46 2001

Certes, il y a dans l'étude de l'histoire de la révolution industrielle deux célèbres thèses ¹:

Celle de Toynbee (1934), qui pour lui marque la fin de la régulation médiévale qui exerçait un contrôle sur la production et la distribution des richesses.

Toynbee affirme qu'Adam Smith avec son livre la richesse des nation, l'invention du bateau à vapeur sont les deux facteurs qui ont le plus contribué à détruire le monde ancien.

Une structure particulière de société et des découvertes techniques ont permis le décollage.

La deuxième thèse celle de Mantoux (1906) soutient que la révolution a été d'abord un phénomène commercial l'arrivée du machinisme étant le résultat inévitable de l'expansion du commerce, ce dernier a entraîné un crédit réagissant sur l'organisation.

Braudel² rappelle que les marchands, banquiers et assureurs aidés par la finance, la liberté et leurs inventions, ont été les facteurs propulseurs de l'émergence des entrepreneurs.

Harthwell³ (1967) tire ainsi le bilan suivant sur la naissance de l'industrie, le capitalisme et le développement technique, il cite quatre éléments :

1- L'accumulation du capital : c'est l'élément essentiel car il aurait permis l'investissement voire la formation du capital.

2- Le changement technique et l'invention : s'il est difficile de dissocier progrès technique et capital, cela dit, on peut affirmer qu'il existe un lien étroit entre l'investissement, la formation du capital, le progrès technique et la production de biens et les conditions

¹ M. Draucourt « L'entreprise de l'antiquité à nos jours » Paris PUF 1998

² Braudel opcit 1985

³ Philippe Bernoux « la sociologie des entreprises » Edition du seuil 1999 P. 47

économiques aidant la liberté de la société, plus de sécurité pour la propriété et la mobilité sociale (Landes 1969)¹.

3-Le Changement social, selon Harthwell, le changement n'est survenu que de la part des équipements productifs mais des entrepreneurs et des valeurs de la société. Les entrepreneurs ont fait émerger un pushing en développant une énergie créatrice de rupture. Leurs attitudes étaient rationnelles et sécularisées. Cette constatation nous fait penser à ce qu'a écrit Max Weber dans l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme², où il essaye de montrer que la religion protestante a été propice à l'évolution de l'esprit capitaliste.

4- La croissance de la demande : une demande plus domestique, Hartwell insiste sur la rationalisation des attitudes sociales comme facteur important dans la croissance qui a suivi la révolution industrielle.

D'ailleurs F. Braudel³(1979) écrit « c'est grâce à la poussée spontanée de la vie économique à la base que les négociants avancent » et le novateur ici n'est autre que l'entrepreneur, cet élu qui a profité de la combinaison de facteurs dans une articulation spécifique de toutes les ressources.

Braudel continu « une révolution industrielle processus général de croissance, donc de développement global, qui est une analyse d'un processus de transformation des structures et institutions économiques, sociales, politiques et culturelles » a poussé l'entrepreneur dans sa frénésie d'évolution à créer une institution où il peut coordonner les ressources rares, cette naissance représente une rupture avec l'ordre social antérieur. C'est un nouveau modèle d'organisation social⁴, une

¹ P. Bernoux Opcit 48-49

² Max Weber Opcit 1967

³ F. Braudel « la dynamique du capitalisme » Ed. Arthand 1979

⁴ Polanyi (1957) « Les nouvelles approches sociologiques des organisation » Ed. Du Seuil

légitimité nouvelle, l'une de ses composantes fortes, est la séparation radicale des aspects économiques, du tissu social et leur instruction en un domaine antérieur, cette séparation n'est autre que l'innovation¹.

La grande relation qui lie l'innovation et entrepreneuriat fait que l'innovation ne peut se réaliser que si elle émane d'un entrepreneur qui prend des risques et qui organise son développement².

Cette constatation qui a fait l'objet et la théorie de Shumpeter et de beaucoup d'autres qui ont aboutit à des typologies des entrepreneurs innovateurs.

Miles et Snow (1978) deux auteurs américains ont distingué quatre types d'entrepreneurs :

- Le prospecteur : l'innovateur pur, celui qui est plus attiré par l'objet inventé que par sa commercialisation.
- L'innovateur : ce dernier cherche des innovations pour les exploiter lui-même.
- Le suiveur : Les innovateurs ouvrent la piste et les suiveurs imitent en améliorant le produit, et en le vendant moins cher (cas des entreprises japonaises)
- le réacteur : Une attitude opportuniste, vise à s'adapter et à réagir.

Toutes ces typologies sont la conséquence d'un type précis de marché, et des qualités personnelles de l'entrepreneur.

Shumpeter aussi en 1935 repère quatre types d'entrepreneurs :

- Le fabricant commerçant : celui qui présente un projet capitaliste et le transmet à sa descendance.
- Le capitaine d'industrie : celui qui veut tout s'approprier et tout contrôler.

1997, P.15

¹ P.A. Julien et M. Marchesnay Opcit P 56

² Miles MP. Covin JG « Corporate entrepreneurship theory and practice » spring 51, 1999

- Le directeur salarié : c'est le contraire du capitaliste, il possède son entreprise, mais n'est pas trop intéressé par les résultats
- Le fondateur : celui qui lance l'affaire, et se retire ensuite, son but est la création.

Shumpeter lie l'innovation à une typologie d'entrepreneurs en soulevant les fonctions économiques de ces derniers contrairement aux autres typologies, Shumpeter ne prend en compte ni les buts, ni les motivations de l'entrepreneur.

Au terme d'une soixantaine de définitions, Filion¹ estime pouvoir définir l'entrepreneur « un entrepreneur est une personne caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre les buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires qui les pousse innover ».C'est aussi une personne qui imagine, développe et réalise ses visions »².

Nous avons constaté dans les chapitres précédents que de multiples disciplines s'intéressent à l'entrepreneuriat croire à une théorie de l'entrepreneur serait une illusion, disait T. Verstraete, et B. Saporta et tant d'autres.

Ainsi des travaux prometteurs se sont développés autour de la recherche en entrepreneuriat, elles décrivent des conceptions très différentes, néanmoins dans l'étude du phénomène entrepreneurial, trois approches semblent appréhender de façon claire les dimensions du champ de l'entrepreneuriat.

Aux états Unis, deux écoles de pensée, analysent de très près le champ de l'entrepreneuriat³, la première regroupe ses idées autour de l'organisation et la seconde fonde ses recherches sur la notion

¹ Filion Opcit P 151 2001

² R. Witterwulghe Opcit P 48-49

³ A. Fayolle Opcit P.30

d'opportunité entrepreneuriale.

➤ L'émergence organisationnelle :

Cette école s'inscrit autour du principe que l'entrepreneuriat est la naissance de nouvelles organisations, c'est-à-dire que l'individu dans son acte d'entreprendre, crée une entité qui est l'organisation.

Cette façon de voir n'est pas étrangère au domaine de l'entrepreneur car la naissance de la théorie de la firme, vient de l'acte d'entreprendre.

Beaucoup d'auteurs se sont penchés sur ce sujet, retenons Gartner (1988, 1990, 1993), Aldrich 1999, Thornton 1999, Sharma et Chrisman 1999, Hernandez 2001¹.

Néanmoins, les critiques dirigées vers cette école, se rapportent à ce que cette dernière accorde plus d'importance à l'émergence de l'organisation² (objet de la théorie des organisations) qu'à l'acte d'entreprendre (C.A.D l'individu a créé pour saisir une opportunité).

➤ L'exploitation des opportunités :

Cette seconde réflexion, s'inscrit dans un courant qui a déjà été évoqué par les théories autrichiennes, ou les théories psychologiques, cette conception tourne autour de l'opportunité entrepreneuriale. Comment les entrepreneurs saisissent l'opportunité d'une idée nouvelle pour créer leur organisation en contribuant à l'émergence d'une nouvelle activité³ économique.

La différence avec l'école précédente est qu'elle étudie profondément le processus entrepreneurial, elle présuppose que les opportunités existent dans la nature et qu'il suffit d'avoir une capacité à les reconnaître pour se les approprier et les transformer en réalités

¹ Hernandez opcit

² B. Saporta Opcit P.18.19

³ A. Fayolle opcit P 31-32, B. Saporta P.20

économiques, les principaux adeptes de cette école sont :

Shane 2000, Stewenson¹ et Jarillo² 1990, Hofer 1991 Wakkee 2002, Shane et Venkataraman 2000.

Section 4 : L'entrepreneuriat une matrice à deux dimensions, l'individu et la création de valeur :

Bruyat (1993)³ considère l'objet d'étude qu'est l'entrepreneuriat comme la dialogique individu / création de valeur. Il définit cette dialogique comme suit :

L'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur, il en est l'acteur principal.

Selon Bruyat : l'entreprise est la « chose » de l'individu

Individu → création de valeur

La création de valeur, par l'intermédiaire de son support investit l'individu qui se définit pour une large part par rapport à lui. Elle occupe une part prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social) elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir faire, valeurs, attitudes)

Création de valeur → individu

Afin de délimiter le champ de l'entrepreneuriat, Bruyat s'appuie également sur la notion de changement et rejoint en cela les propos d'Ansoff, pour qui l'entrepreneuriat est un comportement stratégique incluant des changements, importants de risques et de l'incertitude.

¹ Stewenson HH. Jarillo JC. « Entrepreneurial management » Strategic management vol II 1999, P.17.27

² Shanes Venkataraman « The promise of entrepreneurship as a field of research » Academy of management review, vol 25 N°1 2001, P.217-226

³ C. Bruyat « Création d'entreprises, contributions épistémologiques et modélisation » Thèse de Doctorat P.57-58 Grenoble 1993

Aussi la relation sujet objet dans le domaine de l'entrepreneuriat s'inscrit dans une logique dynamique et de changement visant la création.

L'entrepreneur est l'individu qui crée de la valeur à travers une innovation ou une organisation¹.

Sans cet individu cette valeur ne serait pas créée, cette création s'inscrit dans un processus, il y a d'abord l'idée, et lorsque le projet se met en place, il contraint son créateur à s'investir peu à peu par rapport à lui, jusqu'à ce qu'il occupe une place importante, qui va bousculer ses buts, son statut social, ainsi il va être façonné par cet objet qu'il a lui-même construit, et une dialogique² sujet – objet se déclenche dans le temps altéré, par les aléas de l'environnement.

Cet objet (création de valeur nouvelle) est capable d'apprendre et de créer encore et se transformer c'est un système ouvert, il réagit à son environnement et il subit en en tirant des ressources et des opportunités³.

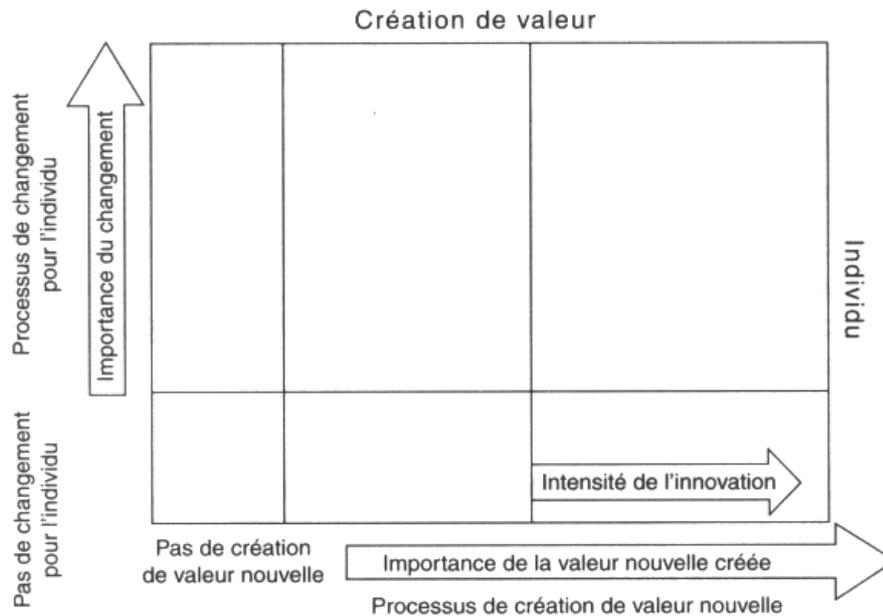
La matrice suivante schématise le domaine de l'entrepreneuriat comme suit⁴ :

¹ J.M. Morin « sociologie de l'entreprise » Ed PUF p.36-37 1999

² J.M. Morin « Introduction à la pensée complexe » ESF Paris 1990 P 99

³ Julien et Bruyat « La recherche en entrepreneuriat » 2001 in Journal of Business

⁴ Les travaux de Christian Bruyat semblent intéresser énormément d'auteurs en entrepreneuriat car nombreux ceux qui se réfèrent à cet auteur (après 1993).



Source : Christian Bruyat (1993)

Schéma 4 : Le domaine de l'entrepreneuriat au sens large

Bruyat montre dans son schéma que la dialogique individu création de valeur nouvelle s'inscrit dans une dynamique de changement, ce dernier concerne deux dimension : la première dimension fait référence à la création de valeur et deux cas se présentent : celui où il y a création de valeur nouvelle et celui où il n'y a pas de création de valeur nouvelle (ex : changement dans le statut juridique d'une activité existante).

La création de valeur nouvelle peut être apportée par une firme déjà existante ou par la création d'une nouvelle firme.

La deuxième dimension fait référence à l'individu et plus particulièrement les aspects personnels et professionnels.

Le changement sera perçu dans le statut social, la responsabilité, d'ailleurs, Shapero¹ (1983) dans une description du processus de création d'entreprise insiste sur la discontinuité (changer de statut social et

¹ A. Shapero « création d'entreprise et développement local » CPE N°7 - 1983

professionnel), la psychologie du créateur, la crédibilité et la disponibilité des moyens, par exemple, un cadre d'une grande entreprise ayant créé un petit commerce connaît un changement plus important qu'un entrepreneur ayant en charge de développer une innovation au sein de l'entreprise qui l'emploie¹.

Pour Bruyat une création de valeur importante est toujours associée à une innovation.

Section 5 : Le phénomène entrepreneurial est l'impulsion de l'organisation entrepreneuriale

L'étude de l'entrepreneuriat se fait au travers de la création d'entreprise, plus précisément, c'est la création d'entreprise menée par un individu ayant conduit à la création effective d'une (voire plusieurs) structures d'entreprises qui constitue le noyau de l'organisation entrepreneuriale.

Le créateur ne devient entrepreneur que s'il persiste dans l'entreprise, en étant un moteur économique et social stimulant.

Cette insistance est motivée par le fait que si tout créateur est un entrepreneur à terme, il peut perdre cette caractéristique.

Par exemple, un dirigeant n'est pas forcément un entrepreneur, d'ailleurs Shumpeter, pense qu'un individu peut être entrepreneur qu'un temps par exemple, lorsqu'il crée son entreprise, pour d'autres comme Davidsson², l'entrepreneur est un créateur persistant dans le sens où il impulse en permanence une organisation entrepreneuriale, il devient manager car il exploite son idée, et son statut d'entrepreneur dépend de la façon dont il va poursuivre le changement qui motive ses actions.

Pour d'autres auteurs la logique entrepreneuriale ne s'arrête pas à

¹ T. Verstraete Opcit P 19.20.21

² Davidsson P. Low MB. Wright M. « Entrepreneurship, theory and practice » vol 25 N°4, 2001 P.5-15

la création, tant que l'entrepreneur est en quête de nouvelles solutions pour améliorer la marche de son entreprise.

C'est un prospecteur selon la typologie de Miles et Snow¹ (1978), car il recherche les opportunités, crée le changement et redéfinit constamment son domaine.

Ce modèle ainsi fait² met en interaction ces trois dimensions :

- Une dimension cognitive (la pensée)
- Une dimension praxéologique (l'action)
- Une dimension structurale (la structure)

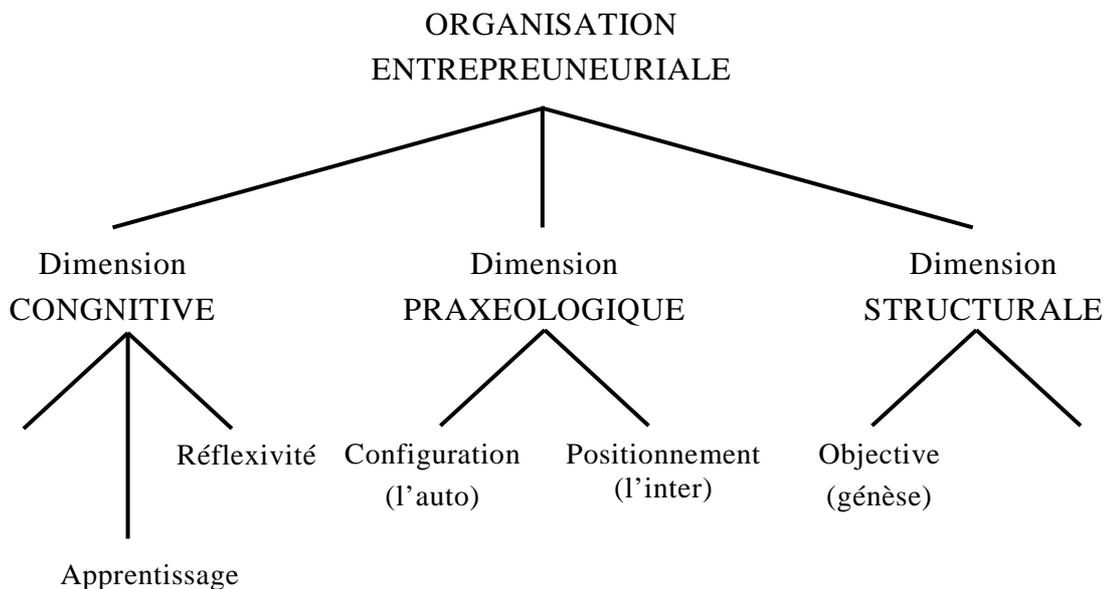


Schéma 5 : Modélisation du phénomène entrepreneurial

(T. Verstraete entrepreneurial)

¹ Voir chapitre précédent, la typologie de Miles et Snow, Marchesnay insiste aussi sur l'innovation.

² T. Verstraete « modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat »Lille thèse de doctorat 1997

a- La dimension cognitive :

Cette dimension possède trois composantes :

- La pensée stratégique : elle correspond à la vision stratégique du créateur, la vision est antérieure à l'action, c'est une réflexion mais qui n'est pas coupée de l'action, cette réflexion est soumise à la passion, aux émotions, elle ne s'arrête pas durant l'action, bien au contraire elle continue et devient une composante de l'organisation¹.
- La réflexivité : elle correspond à la capacité de l'individu d'interpréter l'action dans son cours, à sa capacité de comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait, donc aussi à apprendre dans l'action². En outre le fait que l'action guide la pensée laquelle guide l'action, l'entrepreneur apprend dans l'action d'organiser et dans la structuration qu'il entreprend³.
- L'apprentissage : est le résultat de l'expérience passée et en cours, des connaissances, des émotions, des passions intrinsèques de l'individu⁴.

La vision entrepreneuriale est la combinaison de ces trois dimensions qui met en même temps à l'épreuve, les aspects stratégiques, les aspects opérationnels ainsi que les connaissances qui poussent l'individu à impulser et à concrétiser l'organisation.

b- La dimension structurale :

La structure telle considérée dans l'élaboration du modèle est composée de variables multidimensionnelles, matérielles et

¹ A. Charles Martinet « Management stratégique, organisation et politique » 1984 P.40 Ed. Mac Graw - Hill

² P. Drucker « entrepreneurs » Hachette, Paris, 1985 P.50

³ G. Gilder « L'esprit d'entreprise » Fayard Paris 1985 P9.10

⁴ JL. Le Moigne « La modélisation des systèmes complexes » Paris Dunod 1990

immatérielles, elle représente à un moment donné un agencement particulier permettant à un observateur de découvrir un ordre et identifier une opportunité¹ dans la structure sociale et y insère sa propre structure qui lui sera profitable².

En effet, le créateur d'entreprise, utilise son capital, ou celui dont il dispose, de sa capacité de conviction pour instaurer un artefact (son entreprise), dont il usera pour changer de position dans la structure sociale, il initie son organisation au sein de l'organisation sociale.

c- La dimension praxéologique (l'action) :

Selon l'élaborateur de ce modèle, T. Verstraete, cette dimension représente l'essence du phénomène entrepreneurial, car c'est la concrétisation de l'action.

Cette phase est divisée en deux étapes :

- Positionnement et la mise en place de la configuration structurale.
- Le positionnement du créateur : L'entrepreneur dit se positionner de façon favorable par rapport aux parties prenantes (potentielles et effectives) à son entreprise³.

Ainsi l'entrepreneur usera de son pouvoir de conviction pour installer sa structure, et pour persuader les autres de se positionner vis-à-vis de cette dernière et de ce fait l'entrepreneur concevra sa configuration organisationnelle, afin de reproduire les attentes de l'organisation sociale.

Cette configuration organisationnelle regroupera les activités de spécialistes, de répartition des tâches, de responsabilité de régulation de production et de coordination et dès que l'entrepreneur concrétise son

¹ T. Verstraete Opcit P.33

² T. Verstraete Opcit P.35

³ A. Charles Martinet Opcit P.73.74 : Les parties prenantes sont les acteurs dont l'entreprise dépend pour sa survie, les banquiers, les actionneurs, les pouvoirs publics.

idée il devient un organisateur.

Par extension, un phénomène entrepreneurial correspond à l'initiative d'une organisation.

Ceci va de Pair avec le modèle de Bruyat, décrit dans le paragraphe précédent, le phénomène est entrepreneurial, lorsqu'il y a création de valeur, et ne l'est plus, lorsque l'organisation ne génère aucune valeur c'est-à-dire qu'elle ne provoque aucun changement perceptible pour l'individu qui l'a initié¹.

Toutefois ce modèle essaie de dépasser les délimitations classiques (micro – macro environnement – organisation), volontarisme, déterminisme², dimension économique, dimension sociale. Dépasse aussi le clivage opposant des programmes de recherche portant sur les processus stratégiques (lesquels se situent au niveau micro) et les programmes portant sur les contenus stratégiques (qui se situent au niveau macro économique)³.

Pour cela ; beaucoup d'auteurs comme Giddens, Whittington, Weick, Varola, Dupuy qui s'inscrivent dans le courant contemporain et qui tentent à travers leurs théories respectives, la théorie de la structuration, la théorie de l'éraction et l'auto organisation à dépasser les dichotomies.

L'entreprise est une forme d'organisation qui possède une dimension cognitive (problèmes d'ordre stratégique), une dimension praxéologique (conception de la structure, relations avec l'environnement), et une dimension structurale (tout ce qui touche à la structure de l'organisation et son intégration dans l'organisation sociale).

¹ P. Bernoux Opcit P. 59

² H. Demestz « Les 7 critiques de la théorie de la firme » Edition EMS 1998 p ; 10.11

³ A. Fayolle « L'enseignement de l'entrepreneuriat réflexions autour d'une recherche » Lyon 1997 Papier de recherche

Ces dimensions sont inséparables et constituent l'organisation entrepreneuriale, les créateurs¹ sont reconnus comme étant la pièce centrale, leurs réussite est dictée par l'utilisation consciente ou inconsciente, ce qu'ils perçoivent, ainsi que des méthodes plus ou moins formelles d'analyse stratégique², comme facteurs indicateurs d'évolution en engageant des actions qui permettraient de concrétiser et de maîtriser ces facteurs³.

Section-6 : Y'a-t-il des bornes temporelles au phénomène entrepreneurial ?

Nous avons retenu de ce qui a été dit auparavant que l'acte entrepreneurial faisait l'objet de diverses recherches et que les modèles les plus en vogue sont le modèle de la dialogique de Bruyat⁴ (individu création), et celui de T. Verstraete de l'organisation entrepreneuriale divisée en 3 phases (la pensée, la structure et l'action).

Cependant, il est aussi judicieux de comprendre et de situer dans le temps le début et la fin de la création d'une entreprise.

Beaucoup lient la création d'entreprise à sa constitution juridique, Cooper A.C., Dun Kelberg W.C (1986), déclarent que l'existence d'une firme est reconnue juridiquement dès lors que quelques formalités administratives ont été remplies !

D'autres études proposent de distinguer la phase de démarrage de la phase de création. Le démarrage succède à la création et débute lorsque l'entreprise enregistre ses premières commandes ou réalise ses

¹ B. Saporta « la création d'entreprises, en jeux et perspectives » Revue française de gestion Novembre Décembre 1994.

² T. verstraete Opcit

³ T. Verstraete Opcit P.41

⁴ Bruyat Opcit

premières ventes¹.

Fourcade propose de distinguer la phase de démarrage de la phase de création par le passage d'une stratégie d'une personne à une stratégie d'organisation, en effet des travaux relevant de cette perspective insistent sur l'influence des premiers instants d'existence de l'entreprise et se basent donc sur la métaphore biologique du cycle de vie².

La vie de l'entreprise y es découpée en phases (naissance, croissance, maturité, déclin), seulement la principale critique fait que les constats empiriques n'autorisent pas la généralisation et ne valident ce point de vue qu'en partie³.

Toutefois dans l'analyse que porte P.A. Julien⁴ et Marchesnay à la création d'entreprise, sept grandes étapes sont élémentaires pour franchir le cap de l'application et où le créateur doit mobiliser toutes ses forces :

- 1- la sensibilisation : l'entrepreneur doit connaître parfaitement les besoins du marché pour bien y répondre grâce à son idée.
- 2- la validation : Le produit ou l'idée de l'entrepreneur que doit mettre sur le marché est possible à réaliser du point de vue coût, marché.
- 3- la mise en relation avec le marché : L'entrepreneur doit bien connaître le marché dans lequel il veut s'aventurer, en étudiant attentivement les différents éléments économiques.
- 4- la recherche des ressources de base : la disponibilité de la matière première, de la main d'œuvre...
- 5- le financement : pour un entrepreneur, il existe plusieurs sources

¹ C. Fourcade « Petite entreprise » Edition Eska 1991

² Sammut « Processus de démarrage en petite entreprise » Québec 1996 in congrès international des PME

³ A. Dizes « Les cycles de vie de l'entreprise » Les éditions d'organisation 1991

⁴ Julien et Marchesnay opcit p70-71

de financement, les fonds personnels ou aides de l'Etat, de toute façon l'entrepreneur doit réunir le capital nécessaire au fonctionnement de son organisation avant que les recettes ne rentrent.

- 6- Le plan d'affaires : l'entrepreneur doit savoir dans quel projet il s'est investi et bien mesurer les conséquences de son engagement.
- 7- la mise en place de l'organisation : c'est préparer la production en installant le matériel et en engageant les employés.

Selon les auteurs ces étapes sont très importantes dans les premiers instants de vie de l'entreprise, car un écart peut être très lourd en conséquence.

Julien et Marchesnay considèrent aussi la phase post-démarrage ou consolidation comme une étape très décisive, car selon eux c'est à ce moment que l'entrepreneur ou le créateur commence à tirer les leçons du succès relatif et à s'attaquer aux problèmes organisationnels accumulés afin de les corriger.

C'est l'étape où le fondateur construit son réseau d'information pour établir son « plan de transaction » pour bien connaître son environnement et de réévaluer sa stratégie, et à ce moment aussi où les recettes commencent à rentrer de façon régulière et à couvrir les dépenses c'est le seuil de rentabilité, et c'est le point où le créateur doit se poser la question d'aller plus loin, en améliorant ses parts du marchés, parfaire son organisation et comparer la vision qu'il avait avant de créer son affaire, et la confronter à la réalité, est-elle assez conforme à son itinéraire, veut-il continuer sur cette voie et continuer en adoptant un comportement plus entrepreneurial, où la croissance est une priorité ou bien au contraire, se contenter de ce que l'affaire génère et de là les typologies des entrepreneurs, se diversifient les PIC, les CAP , le prospecteur ou le réacteur.

Un autre modèle proposé par Vergas¹ réside dans la mise en évidence de facteurs contingents à chaque phase d'évolution de la firme.

D'autres études ont vu que l'évolution de l'entreprise n'était en fait qu'une succession de périodes, créatives ou entrepreneuriales.

Dès lors, la plupart des études qui ont tenté de « saucissonner » la vie de la firme n'ont pas véritablement éclairé sur le moment où commençait et se finissait la période de création.

Nous ferons remarquer que l'ambiguïté réside déjà dans le terme de création, puisqu'il renvoie à la fois à un processus et à son résultat. Selon ce qui a été cité au début de ce chapitre que s'intéresser à la création c'est autant s'intéresser à l'entité créée qu'à l'action de créer.

En matière de création d'entreprise, beaucoup proposent de dépasser le clivage « processus / contenus stratégiques » car il y a des questions plus importantes, et tant que la phase de gestation et de mise en œuvre est distinguée, le reste ne semble pas constituer un obstacle à la compréhension du phénomène, puisque la création est le fruit d'un individu reconnu comme acteur central du phénomène. L'entrepreneuriat sous entend le phénomène qui engage un individu l'entrepreneur.

4-1 La diversité du phénomène entrepreneurial :

Parler de l'entrepreneuriat n'a véritablement de sens que par rapport à des projets ou à des situations comme nous l'avons vu précédemment.

Compte tenu de la diversité du phénomène entrepreneurial il est indispensable pour un entrepreneur potentiel de connaître son profil d'entrepreneur pour s'orienter en toute lucidité vers une situation donnée.

Le phénomène entrepreneurial s'apparente à plusieurs formes et à différents profils, on en distingue les formes les plus importantes:

¹ G. Vergas « Les crises de croissance de la PME PMI » Revue française de gestion 1984

a- La création d'entreprise¹ :

Nous en avons étayé les différentes approches auparavant toujours est-il que ce phénomène d'une grande hétérogénéité provient des situations suivantes :

- création de son propre emploi (profession libérale, artisan)
- création d'une équipe (une entreprise industrielle par exemple)
- création, invention, innovation (mettre en application une idée nouvelle)
- une création déjà réalisée (développer grâce à une entreprise la création).

Tableau 3 : Les motifs de la création d'entreprise (Sophie Boutillier)

Motifs	Profil
Motifs professionnels	Fonctionnaire ou cadre désirant changer d'activité
Motifs financiers	Premier emploi après la fin des études. Aboutissement d'une période de chômage ou de « petits boulots ».
Motifs techniques	Ancien entrepreneur souhaitant se reconvertir dans un secteur en croissance. Technicien ou ingénieur souhaitant lancé une innovation de produit ou de procédé qu'i a conçue.
Motifs mercantiles	Exploiter une opportunité du marché.
Motifs personnels	Réalisation de soi et souci d'indépendances. Relations humaines

¹ J.P. Varlet « L'entrepreneuriat et la création d'entreprises » thèse pour doctorat Lille 1996

b- La reprise d'entreprise¹ :

La différence avec la création de l'entreprise c'est que l'organisation existe déjà, il est possible déjà de s'appuyer sur son présent, sa structure et son fonctionnement et deux cas de figures peuvent se présenter :

- La reprise d'entreprise en bonne santé :
- La reprise d'entreprise en difficulté

c- L'intrapreneuriat :

Pinchot (1986)² a été le premier à introduire le mot « intrapreneurship » dans un article et le définit comme « Le développement des pratiques et comportements entrepreneuriales à l'intérieur d'une grande entreprise ».

Dans l'esprit de Burgelman³ (1986), l'intrapreneuriat se traduit par l'existence de processus qui concerne toute l'entreprise et des acteurs différents, ce type d'activité n'est pas l'œuvre d'un individu ou un groupe isolé, mais une pratique génératrice d'énergie qui contribue à la recomposition de la stratégie d'ensemble.

Des projets stratégiques ou des projets d'innovations peuvent être développés dans de grandes entreprises sans pour autant créer une nouvelle entreprise.

Il a été montré par des études, surtout celles de Christensen Madsen et Peterson⁴ (1989) que les pratiques et les comportements entrepreneuriaux dans les grandes entreprises facilitent l'identification et l'exploitation d'opportunités.

¹ A. Fayolle Opcit P 64.65

² Pinchot « Les intrapreneurs » Paris Mac Graw Hill, 1986

³ RA. Burgelman « stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs » revue française de gestion 1986

⁴ Christensen P.S. Madsen, Peterson « The contribution of entrepreneurship to strategic management » San Francisco Octobre 1989

Selon Stevenson et Jarillo¹ alors que l'entrepreneuriat correspond à des comportements managériaux orientés vers l'identification et la poursuite d'opportunités et où la dimension individuelle prime sur la dimension collective l'intrapreneuriat fait dans une dimension où l'organisation entreprend pour changer en s'agrandissant par exemple ou pour modifier les règles de compétition.

Beaucoup² voient en cette forme, une débureaucratization du management, car ces entreprises sont à la recherche d'une grande créativité, du développement, de l'innovation et de la prise d'initiatives³.

¹ Stewensen, Jarillo opcit

² Carrier C. « L'intrapreneuriat dans la PME » thèse de doctorat en 1992, Montpellier.

³ A. Fayolle Opcit P. 106, 67, 172, 173

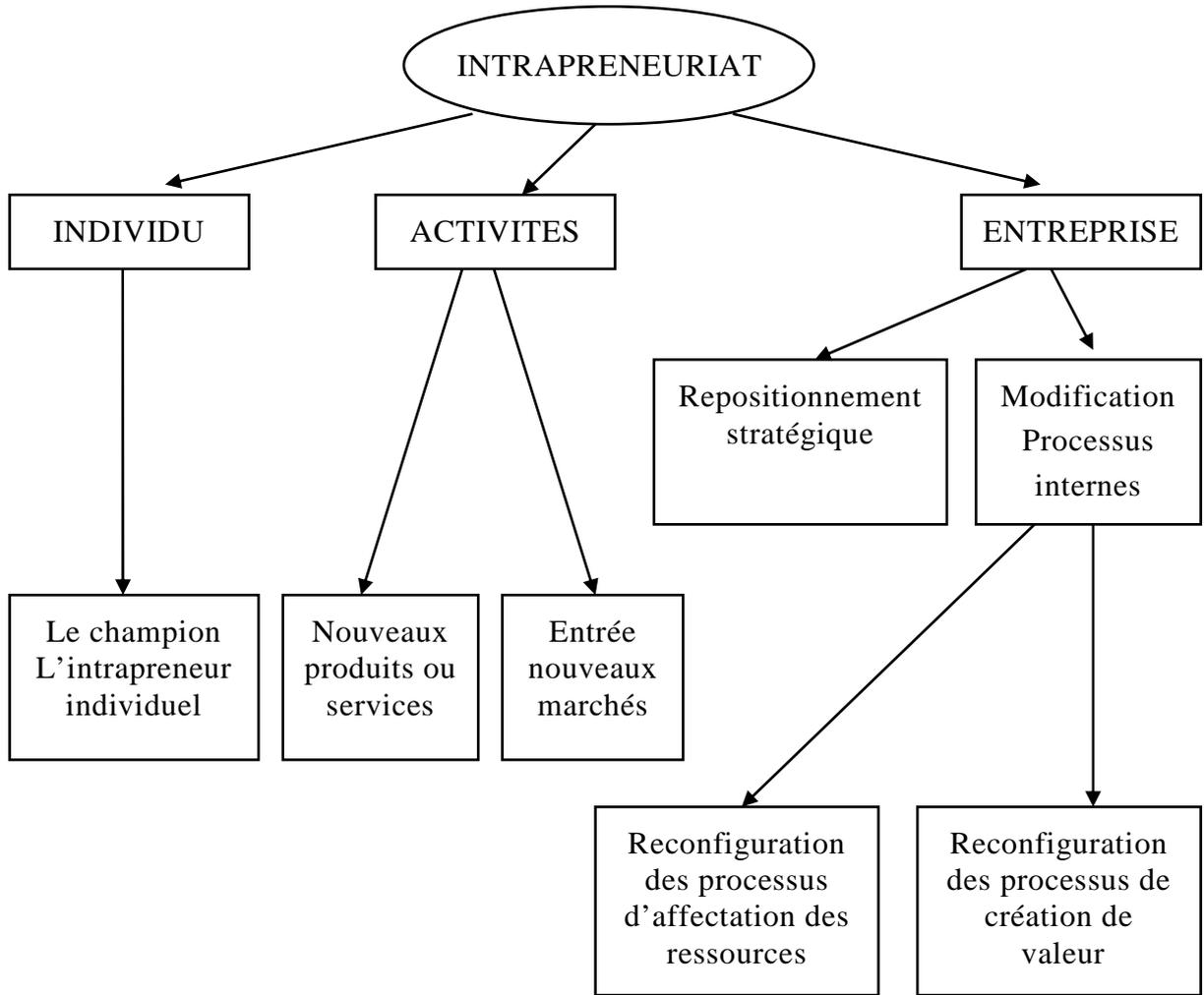


Schéma 5 : Les différents niveaux d'analyse et la diversité des firmes de l'intrapreneuriat (A. Fayolle)

Tableau 4 : Comparaison de trois figures de manager : le gestionnaire traditionnel, l'intrapreneur et l'entrepreneur traditionnel de pinchot (A FAYOLLE).

Critère étudié	Gestionnaire traditionnel	Intrapreneur	Entrepreneur
Motivation	Motivé par le pouvoir Recherche les promotions	Motivé par la liberté d'action et l'accès aux ressources Trouve en lui les sources de motivation Sensible aux récompenses	Motivé par la liberté d'action Trouve en lui les sources de motivation
Activités	Délègue son autorité LE travail de bureau mobilise toute son énergie	Peut déléguer, mais n'hésite pas à mettre les mains à la pâte quand il le faut	Fait beaucoup de choses lui-même Se mêle du travail des autres
Compétences	Possède des qualités d'analyse et un savoir faire politique	Est orienté vers les opportunités et les affaires. Utilise un certain savoir faire politique	A plus de flair pour les affaires que de compétences managériales et politiques
Centre d'intérêt	Est très centré sur les événements internes à l'entreprise	Est intéressé par ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. Comprend les besoins du marché	Est centré sur le marché et la technologie
Erreur et échec	S'efforce d'éviter les erreurs et les échecs	Dissimule les projets risqués pour ne pas affronter les réticences de l'organisation. A une attitude ambiguë par rapport à ces notions	Considère souvent l'erreur et l'échec comme des occasions d'apprentissage
Décisions	Approuve les décisions de ses supérieurs S'assure de ce qu'ils veulent avant d'agir	Maîtrise l'art de convaincre les autres du bien fondé de ses idées Orienté vers l'action mais dispose au compromis	Suit une vision personnelle. Prend ses propres décisions et privilégie l'action à la discussion.
Attitudes vis-à-vis du système	Voit la bureaucratie avec satisfaction. Elle protège son statut et son pouvoir	S'accommode du système ou le court-circuite sans le quitter	Si le système ne le satisfait pas, il ne rejette pour constituer le sien
Relations avec les autres	Fonctionne avec la hiérarchie comme principe de base	Les transactions sociales se font dans le respect des contraintes hiérarchiques	Les transactions et la négociation sont ses principaux modes de relations

L'examen des typologies ou des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur n'est qu'exhaustif car chaque typologie favorise un élément bien particulier.

Les uns, ont opté pour l'innovation, d'autres ont pris le contexte comme élément distinctif, d'autres encore misent sur les traits de caractère, comme facteurs prépondérant. Ce qui attire l'attention dans ces études c'est qu'il y a une absence de consensus quant à une définition ou un profil clair de l'entrepreneur ;

C'est vrai, que les auteurs qui ont essayé d'étudier l'entrepreneur sont multidisciplinaires, ce qui constitue un véritable obstacle à une définition unifiée et claire ceci amène Julien et Marchesnay à dire que le véritable entrepreneur rentre souvent très mal dans ces typologies ».

Sophie Boutillier et Uzunidis constatent que l'histoire et l'analyse sociopolitique de la place de l'entrepreneur dans la société permettent de distinguer deux portraits types de l'entrepreneur, le premier est routinier, son entreprise se situe dans des secteurs d'activités traditionnels, souvent en déclin.

Le second est en revanche plus proche de la description que donne Schumpeter de l'entrepreneur.

L'entrepreneur routinier : gère son affaire le jour, le jour et son personnel se réduit généralement aux membres de sa famille. Il cumule les fonctions. Selon S. Boutillier, ce type d'entrepreneur contourne les lois pour maintenir son entreprise en vie, davantage pour pallier aux problèmes matériels qu'une véritable stratégie d'une décision calculée.

Sa formation en générale est faible ce qui constitue un véritable immobilisme technologique.

Toutefois, les auteurs affirment que pour cet entrepreneur, la survie de son entreprise lui tient à cœur, puisqu'elle fait partie de lui-même. L'entreprise fait partie du patrimoine familial et de cette façon

l'entrepreneur sera conduit à valoriser celui-ci au détriment de la croissance de son entreprise.

L'entrepreneur révolutionnaire : est un tant soit peu le contraire de l'entrepreneur routinier, puisqu'il a un goût prononcé du risque, il planifie son activité et sait saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent, son entreprise se trouve dans les industries de croissance. Il a le privilège d'être très bien formé, ce qui le met à l'écoute des progrès de son domaine, selon Boutillier et Uzunidis la survie n'est pas l'ultime objectif, ce sont des joueurs car ce sont des anticonformistes puisqu'ils refusent de se plier aux normes économiques en vigueur.

Ces portraits d'entrepreneurs, ne sont pas bien loin de ceux cités par Schumpeter, les imitateurs et les innovateurs.

Tableau 5 : Le capital social de l'entrepreneur routinier et de l'entrepreneur révolutionnaire

Capital social	Entrepreneur routinier	Entrepreneur révolutionnaire
Capital financier	Faible Origine familiale Autofinancement Aides de l'Etat Institutions Spécialisées	Faible, potentiellement Important du fait de la multiplication des institutions de financement de l'innovation capital personnel accumulé Autofinancement Aides de l'Etat Capital-risque banques
Capital connaissances	Faible Peu ou pas diplômé Important si acquis par l'expérience industrielle	Important Hautement diplômé ou avec une longue expérience professionnelle Correspondant à des marchés en croissance
Capital relations	Important Relations familiales, personnelles et de proximité	Important relations personnelles et professionnelles

Quoi qu'il en soit, qu'ils soient révolutionnaires, routiniers, qu'ils aient pour objectif la survie ou simplement le dépassement de soi, leur souci principal est de rester indépendants.

Aussi, si l'entreprise innove, c'est pour faire connaître son produit, pour trouver les capitaux dans un moment donné. Et un ensemble de circonstances technologiques, industrielles, commerciales, financières, particulières vont se nouer. L'innovation naît dans l'entreprise, et le marché la sanctionne.

GP Sweeney¹ distingue cinq raisons d'innover :

- Innover pour justifier sa propre existence
- Innover par nécessité
- Innover un élément d'une politique marketing²
- Innover par opportunisme
- Ne pas innover, mais poursuivre

Ainsi la capacité d'innovation d'une entreprise peut être définie comme sa capacité à répondre à l'évolution de son environnement ou encore à précéder ces transformations, l'objectif étant moins la survie économique de l'entreprise.

¹ G.P. Sweeney « Les nouveaux entrepreneurs, petites et moyennes entreprises innovatrices » Edition d'organisation Paris 1982, P.99

² Hermann, Bayad « Financement PME – PMI Innovatrices » ICN 1994 Nancy II.

Tableau 6 : Capital social et processus d'innovation (S. Boutillier, Uzunidis)

Capital social	Eléments d'innovation
Capital connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources en travail (l'ensemble du personnel) : niveau de qualification et d'expérience du personnel. Proportion de travailleurs diplômés – tous niveau confondus – dans l'entreprise ; - Ressources en travail (l'entrepreneur) : niveau de qualification et d'expérience à la fois en tant qu'entrepreneur et salarié ; - Ressources en recherche développement (ou capital connaissances) : budget de recherche développement important et régulier, représentant un pourcentage plus ou moins stable du chiffre d'affaires de l'entreprise, dépôts de brevets, collecte et traitement d'informations scientifiques et techniques
Capital financier	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources en capital : bien d'équipement dont dispose l'entreprise (age, niveau de technicité, etc.) ; - Bénéfices investi dans la recherche développement ; - Mobilisation de capitaux externes (banques, système financier, Etat)
Capital relations	<ul style="list-style-type: none"> - Il donne accès à des moyens financiers ; - Il permet d'utiliser des travailleurs hautement qualifiés ; - Il permet d'avoir accès privilégié a des marchés publics ou privés

Conclusion :

L'innovation pour une raison, ou pour une autre doit à tout prix valoriser chacun des capitaux qui constituent l'entrepreneur.

L'entrepreneur appartenant à une société, à un milieu doté de certaines capacités, et évoluant dans un environnement économique mouvant, se doit de réunir, son capital financier, son capital connaissance et son capital relation¹ pour réussir. Il fait valoir certaines qualités que les spécialistes en comportement ont recensé en typologies.

L'esprit d'entreprise est certes inné², mais il faut travailler user de certaines forces pour arriver à réaliser ses objectifs.

Dans ce chapitre nous avons aussi essayé de comprendre le phénomène entrepreneurial beaucoup ont tenté de modéliser les instants phares. La création semble être l'acte clé par lequel est caractérisé ce phénomène.

L'entrepreneuriat est perçu comme une création de valeur, ou comme l'impulsion d'une organisation (l'idée sort de la tête du créateur et devient un ensemble d'agissements). Dans le premier cas, ou dans le second, le phénomène entrepreneurial reste très complexe et difficilement identifiable.

¹ P. Bourdieu « Le capital social, notes provisoires » Actes de recherche en Sciences sociales Paris 1988

² Uzunidis, Boutillier opcit P. 136

2ème Partie

La théorie de contingence, cadre approprié à l'étude

Chapitre I : Les opportunités de
l'entrepreneuriat, l'environnement

Chapitre II : Environnement social,
objectifs, valeurs et attitudes des
entrepreneurs dans la firme
entrepreneuriale

Chapitre III : Le PME familiale,
fondements théoriques

Chapitre I

Les opportunités de l'entrepreneuriat, l'environnement

Section 1 : La théorie de contingence

Section 2 : Les bases théoriques de la relation,
structure - entrepreneur

Section 3 : Les bases théoriques de la relation,
stratégie - entrepreneur

Section 4 : Buts économiques des entrepreneurs
et choix stratégiques

Section 5 : La concurrence, le marché, le secteur d'activité,
la mission de l'entrepreneur

Section 6 : Au delà de la théorie de contingence,
la théorie de l'instabilité

Chapitre 1: Les opportunités de L'Entrepreneuriat : L'environnement

L'entreprise en tant qu'unité existe et demeure dans un espace, dans un environnement dont elle fait partie intégrante, elle n'est pas tout à fait indépendante, par conséquent, elle doit tenir compte des contraintes de l'environnement pour les choix de ses options stratégiques comme pour l'amélioration de ses performances.

Dans cette optique, l'environnement est une source d'opportunités et de menaces pour l'entreprise.

En effet, l'entreprise est proactive, et caractérisée par des comportements issus non seulement de conditions internes mais aussi par d'autres externes fortement complexes et dynamiques.

C'est pourquoi sa survie doit être considérée comme un sous-produit de diverses influences qui ne pourraient être saisies raisonnablement qu'en intégrant et acceptant la multidimensionnalité du phénomène entreprise.

Le bon fonctionnement de la PME, la réussite de l'entrepreneuriat dans un pays, est approchée dans une perspective plurielle faisant des valeurs des entrepreneurs dirigeants, des choix stratégiques et des influences de l'environnement les principaux déterminants.

La réalité de la PME et par son biais l'entrepreneur, ne peut être saisi dans sa totalité par un seul modèle.

Section 1 : La théorie des contingences

Issue de la théorie organisationnelle, la théorie des contingences

stipule dans sa version originelle, la nécessité de pertinence entre l'organisation et les éléments contingents de l'environnement.

Cette vision met l'accent sur la description de « l'action ou la réaction » des organisations sous différentes situations et dans des circonstances spécifiques.

Au courant des années soixante, un courant analyse l'entreprise, comme une réponse aux contraintes de l'environnement. Il suggère des adaptations de profils de comportements, de système de management à des situations spécifiques (Kats 1973)¹. Il est donc fondamentalement situationnel dans son orientation mais beaucoup plus rigoureux et précis².

Selon A. Chandler³, la structure de l'entreprise évolue pour suivre sa stratégie, pour Joan Woodward la structure de l'entreprise est fonction de la technologie utilisée et de son degré de complexité, ce qui est une condition déterminante de sa compétitivité.

Lawrence et Lorch⁴ font ressortir l'importance de l'adaptation des structures à la complexité à la variation de l'environnement. La structure de chaque sous-système évolue selon l'incertitude de son environnement propre.

L'adaptation de la structure à l'environnement ainsi que la qualité de l'intégration des sous-systèmes déterminent la performance de l'entreprise⁵.

¹ Kats FE, and Rosenzweig JE « contingency views of organizations and management » Chicago 1973 in « Gilles Bressy, Christian Kokuyt » Economie d'entreprise Siry edition 2000 P.79

² H. Mintzberg « structure et dynamique des organisation » Ed d'organisation 2004

³ Chandler AD « Stratégie et structure » Ed. D'organisation 1962, 1972, 1989

⁴ Lawrence et W. Lorch « Adapter les structures de l'entreprise » Ed d'organisation 1973, Cole « Les classiques Ed » 1989

⁵ N. Aubert « Management, aspects humains et organisationnels » PUF 1996

Pleffer et Salancik¹ montrent la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son environnement pour disposer des ressources nécessaires d'organisation est le résultat d'une coalition de concours et de comportements.

Notons aussi des études sur le leadership effectuées par Fiedler en 1967, qui démontre l'existence d'une relation entre l'environnement, le style de direction et la performance.

Par ailleurs, la théorie des contingences² a joué un rôle important dans la mise en place de plusieurs typologies de systèmes organisationnels. Surtout avec les développements récents de l'analyse systémique et surtout avec l'admission de la notion d'ouverture des systèmes, plusieurs de ces typologies se sont basées et se sont différenciées par la nature de l'environnement de toute organisation.

Cependant, la véritable difficulté des entreprises ne réside pas dans la juxtaposition d'un comportement de recherche d'informations aux variations de l'environnement mais dans la perception de la finesse de ces variations pour en tirer des informations stratégiques ayant trait par exemple à l'état du marché³, l'intensité de la concurrence, l'évolution technologique. Si la théorie des contingences peut nous informer sur le fonctionnement des comportements humains au sein d'une organisation, elle semble limitée au niveau épistémique⁴.

Cette limite est liée à l'impossibilité de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des organisations.

Cependant, cette insuffisance ne porte pas préjudice à la théorie et

¹ J. Pleffer, G. Salancik « The external control of organization », New York Harper et Row 1978

² M. Grawitz « méthodes des sciences sociales » 9^{ème} édition Dalloz Paris

³ Foxall (1990) « Le paradigme situationniste » P.63

⁴ Le Moigne JL « Les épistémologies constructivistes » Presses universitaires de France, Paris, PUF Que sais-je 1995

encore moins dans ses modalités d'application.

Notre objectif est d'appliquer et d'utiliser la théorie des contingences à la réalité de l'organisation PME, et à la compréhension du comportement de l'entrepreneur.

Child en 1974, propose un champ d'investigation orienté vers une approche relativiste, qui permet de tenir compte des spécificités des PME, spécificités de son environnement, de sa structure et de sa stratégie.

1-1 - Pour un modèle contingentiel appliqué à la PME :

Dans les développements précédents, nous avons tenté de montrer et de comprendre les spécificités de l'organisation PME, en mettant l'accent sur le rôle déterminant de la personnalité du dirigeant dans la bonne marche de cette dernière.

Chaque dirigeant qu'elle que soit sa façon de se comporter avec les évènements de son environnement, adopte un style spécifique son mode de pensée, de perception, ainsi que son expérience en général sont en grande partie influencés par l'environnement psychologique dans lequel il tire toutes les sources d'énergie.

Nous nous sommes basés sur plusieurs travaux dont les plus importants sont ceux de (Katz et Kahn, 1966)¹ qui parlent de paradigme systémique dont le sens où la PME est peut être définie comme un système social composé de sous-systèmes en permanente interrelation.

Ces sous-systèmes peuvent être représentés par une matrice d'ordre trois, comprenant l'environnement, les ressources, le management et dont la symbiose et l'adéquation sont jugées nécessaires à la réalisation des objectifs de l'organisation. Ces objectifs sont définis par le dirigeant compte tenu des ressources de l'entreprise et des caractéristiques de son

¹ JP Anastasso Poulos et al. « Pour une nouvelle politique d'entreprise contingence et liberté » PUF 1985

environnement.

Le paradigme systémique est utile dans la mesure où il met en relief l'importance des interactions PME – environnement et l'interrelation des sous-systèmes la composant (Luthang¹ et Stewart 1975).

Ces jeux d'interactions et d'interrelation entre les variables pertinentes des différents sous-systèmes s'opèrent à des degrés variés² mais qui peuvent être saisis raisonnablement conformément à une typologie à trois niveaux³.

A- Le macro environnement :

Qui comprend diverses caractéristiques « de la société dans laquelle œuvre une PME et qui sont susceptibles d'influencer sa stratégie »⁴.

En effet M. Marchesnay⁵ cite plusieurs groupes de variables

- a- Les variables culturelles morales, religieuses, philosophiques.
- b- Les variables politiques : qui comprennent les décisions politiques des gouvernements, l'ensemble des institutions politiques des pays avec lesquels l'entreprise est en contact.
- c- Variables réglementaires : qui comprennent les lois, les règlements concernant la vie civile, le milieu du travail en vigueur dans un pays donné, en incluant tout ce qui concerne les structures et institutions administratives, en particulier au plan local.

¹ JP Anstasso Poulos et al. Opcit

² A. Charles Martinet « Stratégie » Ed. Vuibert . 1983 P 33

³ Porter M. « Choix stratégiques et concurrence » Paris Economica 1982

⁴ F. Bidault « Le champ stratégique de l'entreprise » Economica 1988 Paris

⁵ Marchesnay M. « La stratégie du diagnostic à la décision industrielle » Ed. Chotard et associés Paris 1986 P.73

d- Variables géographiques : situation géographique, ressources du pays, climat population.

Marchesnay fait remarquer que les variables du « macro environnement » n'ont pas le même degré d'influence sur l'entreprise, en effet « bon nombre d'éléments n'intéresseront pas directement l'entreprise, d'autres en revanche, exerceront une influence directe sur la stratégie¹ ».

Les PME dans une même région ou une même filière multiplient les transactions et favorisent à l'évidence le développement de l'entrepreneuriat.

Toutefois il faut distinguer plusieurs types de réseaux².

- 1- De l'entreprise – réseau – tout d'abord, des réseaux hiérarchisés, dans lesquels une firme domine, les transactions, possède la commande c'est l'entreprise gouvernante.
- 2- Au réseau d'entreprise : ce sont des réseaux qui regroupent des PME de taille semblable sur un même site géographique ou dans une même activité.

Il faut insister dans ce cas sur le rôle des réseaux personnels tissés par un entrepreneur³ : alors que le manager est un homme de l'organisation, l'entrepreneur est un homme de réseaux, de relations tissées avec les clients, les fournisseurs ou les organisations professionnelles et diverses institutions.

8- Le micro-environnement :

Constitué de l'ensemble des partenaires directs de l'entreprise :

- a- Le réseau de fournisseurs

¹ Marchesnay M. Opcit P.73

² Paché G. et Panaponaris « L'entreprise en réseau » Paris, PUF Que sais-je 1992.

³ Williamson « The strategy research : governance and competence perspectives » Strategic management P.1087-1108 1988

b- Le réseau bancaire et financier, ce sont les prêteurs de l'entreprise
« Une bonne connaissance et un bon entretien de ce réseau de relations financières constituent une préoccupation constante des chefs d'entreprises »

c- Le réseau commercial qui est constitué des entreprises et personnes extérieures à l'entreprise et qui écoulent ses produits

d- Le réseau administratif, qui est constitué des administrations et collectivités publiques avec lesquelles l'entreprise traite.

e- Le réseau social¹ qui comprend les diverses organisations à caractère associatif, syndicat professionnel, syndicat des travailleurs, ce réseau est utile pour obtenir des appuis occasionnels et de l'information.

Section 2 : Les bases théoriques de la relation, structure entrepreneur

2 -1- L'interprétation de la structure par la sociologie :

Toute action d'un individu est susceptible d'agir sur sa trajectoire existentielle et de la conduire à vivre de nouvelles expériences. Celles-ci donnent lieu à de nouvelles interprétations² permettant de modifier l'image qu'il se fait d'un objet dans son ensemble.

La position qu'occupe l'individu agit de façon à modifier sa position, d'autres informations lui parviennent relatifs aux registres conventionnels³ et aux représentations⁴ en vigueur dans l'environnement dans lequel il se positionne.

S'il les intègre, alors les représentations qu'il a des objets sont

¹ Denis H. « Strategies d'entreprise et incertitudes environnementales » Economica Paris 1990 P.31

² Moliner « La représentation sociale comme grille de lecture » Thèse de doctorat de l'université de Provence, 1988.

³ Voir chapitre concernant la place de l'entrepreneur dans les théories de la firme.

⁴ Se référer aux valeurs et attitudes des dirigeants de PME.

susceptibles de changer, tout comme le registre conventionnel auquel il adhère ou celui qu'il propose. Il convient alors d'intégrer ces deux dimensions qui sont la position de l'acteur et ses actions pour un cadre d'action dans le réel.

L'entrepreneur par cette action de façonne son organisation selon la vision qu'il avait afin de réduire l'incertitude, en se dotant de repères et de modèles accessibles à l'entreprise. Cela confirme ce que nous avons montré à travers le décryptement du phénomène entrepreneurial que l'entrepreneuriat¹ est d'abord une façon de penser² et l'esprit d'entreprise est une façon de créer et de modeler³ son entreprise suivant la vision suscitée avant l'action.

Si nous nous référons aux sociologues, les principaux travaux sont ceux de Pierre Bourdieu⁴, pour qui, il existe dans le monde social lui-même des structures objectives indépendantes de la conscience ou de la volonté des agents, structures capables d'orienter ou de contraindre les pratiques ou les représentations de ces agents. Il existerait une genèse sociale des schémas de perception, de pensée et d'action (constitutifs de ce que Bourdieu appelle l'Habitus) et une genèse des structures sociales (appelée les champs).

Pour Bourdieu l'Habitus compose avec une subjectivité non dictée par « l'ordre » de la construction sociale. Si la réalité devait être donnée, son accessibilité passe par l'interprétation qu'en font les protagonistes mais aussi leur dispositions cognitives et leur motivations (le social étant un système d'interactions structurées entre personnes produisant un ordre sur la base des valeurs et des normes communes, ces valeurs et ces normes s'ajoutent aux motivations des individus pour

¹ Bruyat Opcit 1993, Verstraete opcit P 131, 1999

² Julien et Marchesnay 1996

³ Fillion 1997 opcit P. 137

⁴ LeMoigne J.L. Opcit 1995

guider leurs actions, ce sont les motivations qui rendent significatives les actions¹ :

Ainsi des données du réel sont objectives mais leur mise en ordre reste empreinte de la subjectivité² du concepteur de l'ordre en question.

Au final, la structure compose donc une dialectique de l'objectif et du subjectif, comme c'est le cas dans les modèles proposés (Par Bruyat, Verstraete et les courants anglo-saxon) de l'entrepreneuriat.

Le créateur joue de cette dialectique en visant des espèces de capital (financier, humain et social)³, dont il dispose et de sa conviction pour se positionner par l'instauration d'une structure d'entreprise au sein d'une structure sociale, cela se traduit par l'impulsion d'une organisation entrepreneuriale au sein de l'organisation sociale⁴.

Weick⁵ tente d'interpréter l'évolution organisationnelle en appréhendant les dimensions socio-culturelles de cette dernière. Cette analyse est issue des théories de l'évolution, en effet, selon Weick ; les individus ont des représentations du système et les actions qu'ils ont ne sont que les signaux à travers lesquels ces individus vont interagir⁶ et interpréter grâce à leur compétence et leur contrôle la réalité.

Selon les spécialistes de la psychologie cognitive⁷, l'entrepreneur

¹ T. verstraete qui fait référence à Pearsons concernant la structure fonctionnalisme opcit P.138

² E. Morin « Sociologie » Fayard, 1984

³ Burt R.S. « Toward a structural theory of action » New York Academy Press, 1982, « il fait référence au capital financier, argent, ligne de crédit, capital humain, compétences, capital social, relation avec les autres, qui favorisent l'utilisation des deux autres capitaux »

⁴ T. Verstraete opcit A. Fayolle opcit, Bertrand Saporta opcit

⁵ Weick (1979), Gartner (1995), Weick 1994, Koenig 1996

⁶ Koenig Opcit

⁷ A. Girod « La mémoire organisationnelle » Revue française de gestion Septembre – Octobre 1995 ; Vogler E. « Management stratégique et psychologie cognitive » cahiers de

entretient avec son environnement des contacts, il y agit physiquement, en connaît certains aspects, en ignore d'autres et il en résulte un tissu de liens, et l'ensemble des variables environnementales lui paraissent davantage ordonnées. Cet ordre correspond à une carte mentale que l'individu construit pour écarter l'équivoque.

La structure¹ étant alors, une mise en mémoire de schémas ou de cartes qui vont permettre à l'entrepreneur de se représenter les situations par des processus de sens établis par le système de pensée avec lesquels il a évolué dans les situations auxquelles il est confronté.

2-2 - L'interprétation de la structure par les sciences de l'organisation :

Les théories des organisations² postulent que la question des structures d'entreprise est une affaire de choix et de décisions, par conséquent elle peut être posée en termes de rationalité technique ou organisationnelle.

Il s'agit de rationalités érigées par certains modèles celui de « la bureaucratie » de Max Weber et dans ses variantes modernes, qui implique « l'adaptation » à un déterminisme contextuel » comme dans les théories contingentes des organisation.

Il est pourtant facile d'identifier au sein de toute organisation un nombre de caractéristiques de structure ne relevant d'aucun choix délibéré, d'aucun rationalité technique, ni de souci d'efficacité économique d'ailleurs !

Les recherches réalisées, en matière de structures d'entreprise peuvent être regroupées en deux courants principaux, qui se distinguent

recherche. Lyon 1996

¹ Giddens « Social theory today » Cambridge, polity press 1987 in Jacques Rojot « théorie des organisation » Edition Eska P 488 – 490 – 509 2003

² J. Rojot « Théorie des organisations » Ed. Eska 2003, P. 488, 490, 509.

par leur méthode d'analyse et d'évaluation :

- Le courant des « Historiens des affaires » qui a tendance à saisir le phénomène structurel en termes de principales configurations ou modes de départementalisation et examine ce que « Kand Walla¹ appelle la « superstructure de l'entreprise ». Ces configurations sont inséparables des managers qui peuvent les modifier selon leur volonté. La formation des structures trouve sa justification par la référence à un principe « discrétion managériale ».
- Le courant des théoriciens « relativistes » qui se sont intéressés à des attributs structurels, des caractéristiques structurelles et structurantes telles que la standardisation, la formalisation, ou la centralisation. Ils étudient l'infrastructure de l'organisation, en utilisant les modes de régulation². Ce courant développe une conception des actions des individus séparés de leur intention. Le principe qui prône dans ce courant est « le déterminisme structurel ».

Ces deux courants sont complémentaires dans le sens où ils se sont intéressés à des aspects différents mais inséparables des structures d'entreprise.

a- La discrétion managériale :

Les premiers travaux qui entrent dans le « courant » d'Historiens des affaires » ont été la base des études traitant l'évolution de quelques grandes entreprises fondée sur une investigation empirique, elles s'inscrivent dans le cadre de l'existence d'une relation de dépendance entre stratégie et structure.

Les changements de structures d'entreprise sont la conséquence

¹ Ali Ougherbi opcit P.209-210

² Capet M. Gausse G. Menier J. « Diagnostic, organisation, planification, l'entreprise » Economica Paris 1983

logique de changement stratégiques opérés. La recherche de Chandler reste la plus connue et la plus représentative.

Cette thèse fait de la stratégie le facteur explicatif des exigences de l'environnement économique et technologique de la firme.

Les structures évoluent, du stade de structure entrepreneuriale, passant par un stade de structure fonctionnelle, enfin aboutissant au stade de structure décisionnelle.

Il est vrai que cette analyse de Chandler n'éclaire qu'une partie du problème entre stratégie et structure de l'entreprise, d'ailleurs, certains auteurs, ont développé des réflexions qui réfutent ceux de Chandler¹ (Bower², 1972 et Saporta³, 1974).

Toutefois, il y'a eu des efforts de synthèse, pour s'efforcer de trouver une conception de la formation des structures.

Ansoff en 1974, offre une nouvelle tendance, quelque peu différente il cite « La structure suit la stratégie, ni la stratégie est contrainte par la structure » mais « la structure peut et doit être conçue pour engendre des stratégies pertinentes et permettre leur mise en œuvre réussie ».

De ce fait, un pas en avant est fait puisque la structure ne se présente plus comme un simple résultat d'une manœuvre stratégique mais comme élément clef de la réflexion, de l'élaboration et la mise en œuvre stratégique⁴.

Ainsi les entreprises qui doivent faire face aux mutations de l'économie doivent aussi développer des structures nouvelles dont les

¹ A.D. chandler, opcit 1989

² Bower « Résumé de M. Crosier et E. Friedberg » l'acteur et le système, le Seuil 1977

³ J. Saporta « A propos des structures » Metra 1974

⁴ H. Ansoff « La structure de l'entreprise, aujourd'hui et demain » Enseignement et gestion 1974

caractéristiques vont leur permettre de faire face aux exigences de l'environnement.

L'approche d'Ansoff s'articule autour de la stratégie, de la structure et des éléments de l'environnement.

Si le comportement stratégique prend en charge le problème de l'adaptation de l'entreprise à un environnement complexe cette adaptation se fait par l'utilisation de « stratégies et aussi par une conception adéquate de la configuration interne¹ de l'entreprise.

La configuration interne², comprend principalement la structure de l'entreprise, mais aussi le style de direction, le système d'information, la planification et le contrôle, le système d'incitation, la culture de l'entreprise, ainsi que les ressources humaines et technologiques.

b- Le déterminisme contextuel :

Ces auteurs ont démontré dans l'identification des facteurs déterminant l'organisation efficace, l'utilité des analyses intersectorielles, et la nature des interactions entre l'environnement des organisations et leurs structures et leurs implications quant à la performance organisationnelle.

Selon ce courant, la formation des structures serait plutôt le résultat d'un compromis entre deux contraintes opposées, différenciées, ou intégrées³.

C'est la naissance de la « théorie de contingence » qui stipule pour qu'une entreprise soit performante, il faut que ses structures soient adaptées à un ensemble de variables contextuelles dont l'environnement

¹ Henry Mintzberg « Mintzberg on management » New York the free press 1989

² Bamberger « stratégies et structures, une analyse de leurs relations » IAE Rennes 1987

³ P. Lawrence et J. Lorsch, « adapter les structures de l'entreprise, intégration et différenciation » Les Editions d'organisation, 1973 Reed 1989

détient une place axiale »¹.

Les chercheurs s'accordent pour distinguer quatre groupes de facteurs de contingence « L'âge, et la taille de l'organisation, le système technique qu'elle utilise dans son centre opérationnel quelques aspects de son environnement en particulier sa stabilité, sa complexité, sa diversité et son hostilité et enfin, certaines de ses relations de pouvoir (Mintzberg 1982)².

Aussi Mintzberg, voit que toute activité humaine organisée de la poterie à l'envoi d'un homme sur la lune doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires. La division du travail et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement de ce travail et cela se fait par la différenciation, c'est-à-dire par des structures fonctionnelles.

Et d'autre part, l'intégration, la nécessité d'avoir une unité de commandement et une hiérarchie et c'est par des structures divisionnelles.

Néanmoins, le dosage entre différenciation et intégration reste le problème clé de toute structure d'entreprise et ce dosage passe par divers modes de coordination.

Henry Mintzberg³ ajoute aussi la culture qui comprend les traditions et les croyances d'une organisation avec un nouveau mécanisme de coordination « la standardisation des normes ».

Cela dit, à part les efforts de concentration théorique cités ci-dessus, il n'y aura plus d'efforts de synthèse, car la plupart des théories plus récentes creuseront un chemin dans une direction qui les amènera à être difficilement compatibles avec les autres.

¹ A. Desreumaux « Théorie des organisations » Editions EDS 1998 P.131

² H. Mintzberg opcit 1982. Il en distingue cinq : ajustement mutuel, supervision directe, standardisation du travail, standardisation des produits, standardisation des résultats

³ H. Mintzberg 1989 opcit

Malgré, les innovations conceptuelles introduites par Mintzberg et Thompson¹, il leur a été reproché d'être peu applicables en pratique, pour Mintzberg, les facteurs qu'il isole rendent difficile la classification d'une organisation dans une des catégories de sa typologie.

Concernant Thompson, on lui reprochera de n'avoir pas évalué le rôle de l'incertitude dans les typologies proposées de l'organisation, chose qui sera faite par des thèses plus récentes, celles des configurations organisationnelles.

En effet, dans la théorie des configurations, on retrouve des éléments de l'approche systémique, cette approche est hostile car c'est « une constellation multidimensionnelle de caractéristiques, dimensions ou composantes, sans doute conceptuellement distinctes, mais qui se manifestent ensemble et ne peuvent être comprises isolément » une sorte de tendance naturelle à la formation d'agencement harmonieux ».

En d'autres termes, ces configurations constituent un ensemble unique de facteurs qui représente une efficacité et une efficience bien supérieure à ce que pourrait être la somme de ces facteurs pris isolément².

D'autre part, chacune de ces configurations d'une typologie est parmi les plus efficaces, compte tenu des combinaisons différentes³ de facteurs, mais unique parmi toutes les possibilités.

Cela dit, les opinions divergent car le problème se trouve incontestablement dans l'évaluation des configurations

¹ J. Rojot opcit P.132

² R. Sainsaulieu « L'identité au travail, les effets culturels de l'organisation, sociologie de l'organisation et de l'entreprise » P. 245-248, 261-339, Dalloz, 1987

³ Les modèles les plus connus sont ceux de Miles et Snow (1978), Miller (1978, 1984, 1987), Miller propose un modèle de leur genèse, cycle de vie, évolution, nous retrouvons la théorie évolutive de « Winter et Nelson ».

organisationnelles. Ketchen¹, Hianings et Meyer en 1993 proposent de mettre en évidence les contributions significatives de la théorie pour une meilleure compréhension des relations environnement, organisation et éléments du contexte, mais encore voient son champ potentiel étendu à des niveaux autres qu'organisationnel, notamment des approches qui incluent l'individu et le groupe.

Ainsi on empruntera le champ de la sociologie², comme le souligne Dupuy avec l'individualisme méthodologique.

La base de cette problématique, est une conception de l'individualisme complexe avec l'idée d'une « auto transcendance » du social complexe (rapport, société, individu, se représentant sur les schémas mentaux³).

La multiplication des réponses apportées à des questions comme l'harmonie structurelle, ou cohérence structurelle témoigne de l'étendue du problème de formation et d'explication des structures. Comment trouver dans ce fouillis théorique, les éléments d'un cadre conceptuel susceptible de nous éclairer sur les structures dans les PME.

2.3- Structures adaptées par l'entrepreneur à sa PME :

Dans le cadre du débat sur la définition des PME, J. M. Guire⁴, dans un article paru dans « Journal of contemporary business » fait remarquer la nécessité d'une approche structurelle, selon lui « il semble plus satisfaisant du point de vue de la taxonomie de définir les PME, plus par les caractéristiques communes que par l'importance de leur chiffre d'affaire. Il est donc nécessaire de chercher dans la structure de celle-ci les particularités structurelles qui paraissent être les plus

¹ Ketchen JRD. S. Snow « Organizational configurations and performance » academy of management journal 1993

² Dupuy J.P. « Introduction aux sciences sociales » Paris Seuil 1983

³ Déjà vu dans la place de la structure dans la sociologie

⁴ Guire J.C. « The small enterprise in economics and organization theory » Journal of Buisness 1976 P.117

distinctives par rapport à celles qu'on peut observer dans une grande organisation.

De toute manière, quelque soit la perspective retenue, l'appréciation du phénomène structurel peut se faire, soit par l'usage des mesures objectives (organigrammes) soit par recours à des mesures subjectives comme l'examen des perceptions des acteurs de l'entreprise.

Ceci, malgré les recours à ces deux mesures, les spécialistes ne parviennent pas encore à répandre un éclairage sur les zones d'ombre couvrant la structure.

A ce titre, la PME, comporte encore, plus de difficulté à trouver un consensus en matière de structure, alors que pour les grandes entreprises les chercheurs ont pu répertorier quelques outils de travail, les PME, sont restées comme les parents pauvres de la famille.

En définitif, les recherches concernant le domaine de structure ont justement tenté d'adapter ces outils initialement destinés à la grande entreprise à la PME.

Dans cette perspective, il est fondamental d'identifier qui décide de quoi, avec quelle marge de manœuvre, dans quelle finalité, et conformément à quelle(s) logique(s).

Il est admis que dans la PME, la suprématie¹ du pouvoir du dirigeant est perceptible, dans bien des domaines de la gestion, l'attitude du dirigeant, la proximité de ce dernier avec ses employés, les relations informelles qui se développent, tout cela tend vers des formations des structures centralisées.

De manière générale, il existe dans les PME, un double processus² de structuration, d'abord un processus exceptionnel et un processus

¹ O. Gelinier « Le secret des structures compétitives » Ed. Hommes et techniques P 12, 1977

² H. Mintzberg « Organiser l'entreprise : prêt-à-porter ou sur mesure » Harvard expansion été 1981 / 10.23

d'activité continue.

Le premier se rencontre lors de la création de l'entreprise, il est simple, puisque la normalisation et la formulation en sont pratiquement absentes, cette absence signifie que l'entreprise n'a guère besoin d'analystes, les cadres moyens ne sont pas très nombreux du fait que la coordination est foncièrement assurée au sommet stratégique par contrôle direct, c'est à ce niveau que se situe le vrai pouvoir dans les PME.

Généralement, le personnel fonctionnel se réduit à sa plus simple expression pour garantir à l'entreprise ce qui fait sa force, à savoir sa flexibilité, la facilité d'adaptation et l'esprit de créativité.

Le second est activé en permanence mais d'une façon très discrète, il s'agit essentiellement de l'ensemble des décisions courantes que tous les acteurs sont amenés à prendre chacun à son niveau pour résoudre un problème de gestion.

En fait, ces mouvements discrets¹ traduisent la capacité stratégique des membres de l'entreprise à répondre chacun à son niveau aux exigences de l'environnement ou à favoriser l'émergence de ses configurations qui soient profitables² à l'entreprise.

Il a été démontré depuis longtemps que toute organisation comporte une structure informelle, par conséquent les dirigeants ne sont pas les seuls à modeler les structures d'autres acteurs dans l'entreprise, peuvent faire valoir des aspirations qui interfèrent avec les choix structurels formels.

Cela dit, l'acteur principal reste le dirigeant car il intervient à tous les niveaux de l'entreprise, des décisions courantes ou décisions stratégiques engagent l'avenir de la PME.

¹ Ali Ougherbi opcit P.221 - 222

² Grepme op cit 1997

Son système de valeurs, son orientation motivationnelle contribuent à fonder des choix de structure qui peuvent être déterminants. L'existence de plusieurs systèmes de valeurs rend possible la pluralité de tels choix et la variété structurelle des PME.

Comme nous l'avons vu précédemment, les éléments de l'environnement d'une entreprise ne sont pas des données objectives s'imposant de façon évidente, mais ils sont construits et perçus par leurs organes décisionnels, aussi le décideur ne répond pas aux exigences de cet environnement mais plutôt à la conception qu'il s'est faite de ce dernier.

Ces éléments comme la concurrence, la technologie n'ont de sens que celui que leur attribue le dirigeant de la même manière l'incertitude n'est pas appréciée de façon identique par tous les dirigeants de PME.

Ainsi, même en admettant que l'environnement est objectif il est fort probable que les dirigeants lui donnent des significations différentes, donc des orientations stratégiques, différentes et des agencements structurels différents.

Il en découle, que ce n'est pas vraiment l'environnement qui façonne les structures, mais plutôt la façon avec laquelle il est perçu, interprété, qui conditionne, la mise en place d'une structure de PME.

En définitif les valeurs et les attitudes¹ des dirigeants sont un élément d'une importance capitale dans l'orientation structurelle, voire stratégique de son entreprise.

Comme nous l'avons vu précédemment Weick² a tenté d'articuler un modèle quant à la perception de l'environnement par l'individu, il est articulé autour de trois étapes majeures (enaction, sélection et rétention)

¹ Les études de (Snow, Miles, 1978, Meyer, Ketchen, Fsuï et Hinings en 1993, ouvrent ainsi un forum de recherches spéciales sur le sujet (évoqué dans la section précédente)

² Se rapporter au paragraphe concernant la place de la structure dans la sociologie, surtout en ce qui concerne les apports de Weick

En effet, l'entreprise doit mettre en place des structures lui permettant de surveiller et de scruter les changements affectant son environnement).

Pour ce faire, elle doit organiser son environnement, l'ordonner de telle sorte à ce qu'elle maîtrise ses moindres signes suspects. Une fois que cette fonction organisatrice est mise en place, elle sera saisie au moindre dysfonctionnement observé. Quant à la sélection elle consiste à cesser d'utiliser la structure initiale dans la compréhension des irrégularités observées de l'environnement.

En revanche, la rétention renvoie au contenu réel de la structure cognitive incluant bien sûr la reformulation qui charge les significations des changements d'environnement ayant déclenché l'activité organisatrice (Enaction).

Ainsi Weick montre à travers ce modèle que c'est les interprétations que se font les individus des conditions objectives de leur environnement qui influencent leur action.

Dans le cas de la PME, il n'y a pas un seul environnement, mais autant d'environnement que de PME, c'est pour cela que des PME confrontées à un même environnement façonnent des réponses différentes¹

C'est-à-dire que ces PME ont un cadre de référence tenant compte de la culture, des croyances, des systèmes de valeurs et des compétences de leurs organes décisionnels, c'est par le biais des perceptions des dirigeants que l'environnement existe concrètement pour les PME.

En somme, l'environnement, en tant que réalité « objective »² mesurable est externe à la PME est un fait, mais les perceptions sont une

¹ Martinet A. Ch « Les besoins des PME en informations externes » enseignement et gestion 1981

² Weick « Strategic change and the environment » in managing strategic action, publication, 1994 P 141

autre car ils constituent les éléments du processus de formulation de la stratégie.

Dans cette optique, le comportement stratégique traduit une prise en compte des menaces et des exigences de l'environnement et oriente donc l'action de l'entreprise. Conformément à ces considérations, les changements de l'environnement sont repérés lorsque le dirigeant constate une incompatibilité¹ entre ce qu'il avait pensé devoir arriver et ce qui est effectivement arrivé.

Et dans le même ordre d'idées, Martinet en 1985², évoque que la connaissance est une construction intellectuelle et n'a pas à être une transposition fidèle à la réalité il cite « ces constructions sont des représentations symboliques de l'objet auquel elles s'appliquent, loin d'en être le décalque ».

Dans cette perspective, le management stratégique est voué à ne pas reproduire le réel, mais à le reconstruire³ au prix d'une distance constitutive et d'une stylisation. De cette considération le réel qui s'impose à notre sensibilité est évalué et reste le fruit d'une construction, d'une mise en forme intellectuelle⁴.

Section 3 : Les bases théoriques de la relation stratégie – entrepreneur :

Au regard des propos du paragraphe précédent, l'entrepreneur se trouve dans une situation cognitive délicate et paradoxale puisque le fonctionnement cognitif tend à conférer une stabilité à l'univers des représentations alors que l'entrepreneuriat est par essence un processus de changement, surtout lorsque l'entrepreneur entreprend dans un

¹ Agryris C. Schön DA « Organizational learning » Addison Wesley 1978 P. 148

² AC. Martinet (1985) et Simmell 1984, in Ali Ougherbi Opcit P.234

³ Bourdieu « Choses dites » les éditions de Minuit, 1987 ; P.154

⁴ Le Moigne J.L. « Les épistémologies constructivistes » PUF que sais-je 1995, P.136

environnement dont il n'est pas familier, ou lorsqu'il entreprend pour la première fois.

Le principal guide alors de l'entrepreneur est l'image qu'il se construit de l'organisation qu'il impulse, et se forge une image du futur souhaité. Pour choisir une orientation le dirigeant doit d'abord s'être fait une image mentale d'un état futur possible et souhaitable de son organisation¹.

La littérature managériale appelle cette image « vision » celle-ci est vue comme « une dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible, pour une entreprise².

D'une manière générale la vision dans les sciences de gestion porte sur un futur projeté de l'entreprise par son dirigeant³.

3-1- La stratégie vue par la psychologie cognitive : vision stratégique :

La vision stratégique n'est pas coupée du passé et du présent, les attentes de l'individu se fondent sur son expérience sur les informations qu'il obtient et s'articulent avec les plans qu'il construit pour résoudre les problèmes.

Le processus de résolution de problème est couramment travaillé en psychologie cognitive à travers le concept de planification, terme bien connu en management.

Selon Hoc (1990)⁴, dans une représentation, deux types de plans constituent les extrémités du continuum sur lesquels peuvent prendre place les plans fonctionnels (définition des fonctions et les relations

¹ Benis W. Nanus B. « Diriger, les secrets des meilleurs leaders » Inter éditions, 1985 P78

² Carrière J.B. « La vision stratégique en contexte de PME » cache théorique revue internationale PME 1991 P. 304

³ De nombreux auteurs se sont intéressés à ce sujet d'Amboise « 1990, G. Bouchard (1990), D'Amboise G. Bakenda Nkongolo (1992)

⁴ Hoc JM « La planification de l'activité » in T. Verstraete opcit P.152-153

entres elles).

Les premiers sont les plans procéduraux (les tâches précises à effectuer)

Les secondes sont les plans déclaratifs (ils correspondent à un objectif lointain).

La conception du plan correspond au choix des représentations schématiques permettant de satisfaire les exigences d'une tâche. Les deux types de plan sont conçus tant avant que pendant leur exécution. Les notions d'abstraction et de contrôle permettent de faire le lien entre vision abstraite et séquence d'actions.

La vision¹ peut être assimilée à une planification stratégique cognitive, à un ensemble de schémas cognitifs portant sur l'anticipation d'un futur désiré.

L'entrepreneur qui a réussi est la personne qui sait ou qui a su articuler plans déclaratifs et plans procéduraux car il est à même d'opérer une sélection parmi plusieurs plans sur ces critères d'évaluation. Ceci va dans le sens des études qui ont tenté de définir les capacités entrepreneuriales par une approche dite par « les traits », il convient d'admettre que l'entrepreneur possède des capacités particulières, lui permettant de créer, voire d'innover, mais aussi prendre des décisions qui échappent au calcul rationnel dans un contexte d'incertitude de combiner, les facteurs de production en un ensemble organisé et coordonné.

Bird en 1988² souligne que l'une des capacités essentielles d'un entrepreneur est de savoir utiliser les images qu'il a de l'organisation qu'il initie par une projection de celle-ci dans des situations qui n'existent pas encore sur des horizons temporels différents et sans pour

¹ T. Verstraete Opcit P. 154

² Bird B. A. Fayolle « Entrepreneuriat » Opcit P.155

autant être coupé de la gestion quotidienne.

La vision serait donc un facteur de réussite, ou facteur clé de succès, non pas parce qu'elle garantit le succès mais parce qu'elle réduit les risques d'échec.

Filion¹ d'ailleurs intitule l'un de ses ouvrages « vision et relations, clés du succès de l'entrepreneur ».

Cet auteur définit donc la vision « comme une image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement, par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». Filion distingue trois catégories de visions :

- Les visions émergentes (ce qu'imagine l'entrepreneur et ce qu'il veut réaliser)
- Les visions centrales (trier et faire des choix des visions émergentes).
- Les visions secondaires (ce sont les activités de gestion que doit mener l'entrepreneur).

Pour réaliser sa vision centrale Filion conçoit donc ce découpage de la vision sous contingence de quatre facteurs.

- Les images (prisme à travers duquel la réalité est regardée)
- L'énergie (temps consacré au travail)
- Le leadership (les relations, d'où est issu le dirigeant, son système familial, aura beaucoup d'influence sur les types de visions émergentes qu'il sera amené à développer).

Filion insiste beaucoup sur le facteur de relation d'ailleurs il dit que le système relationnel constitue la condition sinéquanone d'une conformité entre les représentations de l'entrepreneur et la réalité à

¹ Filion L.J. « Visions et relations, clés du succès de l'entrepreneur » les éditions de Montréal, l'entrepreneur, 1991 « Implementing entrepreneurial ideas » Academy of Management Review 1988, P. 442 - 453

laquelle il est confronté.

Nous développerons cette idée dans la partie réservée à l'environnement socio-culturel de l'entrepreneur.

3.2- Le concept de stratégie en management stratégique :

La notion de stratégie est introduite pour la première fois dans la littérature organisationnelle vers les années cinquante par l'école de Harvard. La stratégie selon cette école de pensée est conçue comme un art, un acte créatif d'intégration de plusieurs décisions complexes (Andrews, Christensen en 1971).

La réflexion stratégique recueillant, l'unanimité des chercheurs qui évitaient de soulever les vraies questions portant tant sur les conditions réelles de sa pratique dans le fonctionnement des entreprises que sur sa signification exacte.

Toutefois, vouloir avoir une définition claire de la stratégie serait de l'euphémisme, puisque Hambrick 1983, soulève que la stratégie est multidimensionnelle et peut représenter des réalités différentes, ensuite qu'elle est situationnelle, par conséquent elle peut varier d'un secteur à un autre, d'une branche à une autre.

Ainsi la notion de stratégie est extrêmement complexe et a fait l'objet de conceptualisations qui ont changé dans le temps et se sont progressivement raffinées.

Chandler dans une étude de l'histoire des plus grandes et les plus puissantes entreprises des Etats-Unis a déduit que les changements de stratégie de l'entreprise sont les causes des changements de structure. Les stratégies de croissance et de diversification ont donné naissance à une forme de structure, inconnue jusque là la structure divisionnalisée. En d'autres termes, la structure suit la stratégie, elle-même établie pour tirer le meilleur parti des conditions de l'environnement externe, en particulier du marché, et de ses changements.

Child¹ continue l'analyse de Chandler, en raffinant le concept de choix stratégique pour l'organisation.

Child montre que les choix d'objectifs sont le fait de la coalition dominante dans l'organisation par les propriétaires mais, que ces objectifs sont soumis à des contraintes, comme la concurrence, les syndicats, les fournisseurs, la réglementation gouvernementale.

Depuis 1976, sous l'influence d'auteurs² comme Ansoff (1976, 1979, 1984), se concrétise un cadre conceptuel méthodologique animé par le souci d'apporter des réponses appropriées aux nombreux problèmes stratégiques. L'ensemble de ces travaux constitue encore la matière essentielle des cours, manuels, ouvrages, articles (Johnson et Scholes, 1989). Ansoff a étudié la complexité et la turbulence accrues de l'environnement à dépasser les faiblesses et les insuffisances de la planification stratégique en intégrant les approches techniciennes et comportementales, surtout les matrices stratégiques.

Ainsi le management stratégique³ se présente comme une nouvelle perspective capable d'intégrer la multitude de discours portant sur la réflexion stratégique, l'entreprise est saisie non seulement comme un agent de production mais aussi comme une organisation sociale et un système politique⁴.

Elle est finalisée et animée par le noyau stratégique, toutefois, cette conception a subi des critiques, les principaux reproches sont :

L'analyse stratégique, traditionnelle ne s'intéresse qu'aux grandes

¹ Koenig G. « Management stratégique » Paris Nathan 1996 Strategor « Politique générale d'entreprise » Inter édition 1988, « Les outils de la décision stratégique » José Allouche, G. Schmidt, Paris la découverte 1995

² José Allouche, G. Schmidt « Les outils de la décision stratégique » Paris tome1-2 La découverte 1995.

³ Strategor « Politique générale d'entreprise » Interédition 1988.

⁴ Grepme Opcit P102 - 105

entreprises (la mode est aux entreprises Américaines de deuxième génération. Mulidivisionnalisées, diversifiées, et décentralisées). Les bonnes entreprises doivent quelque soit leur taille adopter¹ les principes du management stratégique, Porter adoptait aussi ce mode de pensée avant son revirement en 1991.

L'analyse stratégique ne s'intéresse qu'à la mise en œuvre de la stratégie, au détriment de la conception.

L'analyse stratégique repose sur une démarche linéaire et analytique, buts, analyse des forces et des faiblesses, choix des actions, mise en œuvre, contrôle et révision.

De plus, le processus de décision en matière stratégique apparaît dominé par la rationalité limitée des acteurs, ce qui les conduit à adopter une démarche heuristique, où l'intention, la capacité d'adaptation à des situations imprévues, la prise en compte de l'ensemble des problèmes en interactions constitue les traits dominants.

Ce courant heuristique est dominé par H. Simon (Demailly et Le Moigne, 1996) et par Mintzberg (1990) et Mintzberg et Quinn (1991).

Toutes ces limites justifient une profonde remise en cause dont les travaux de Hofer (1992) et le développement de la recherche en stratégie s'est alors orienté vers les axes suivants :

Dépasser le pragmatisme excessif, pour tenter de déboucher sur des modèles à portée plus générale, en s'appuyant sur des méthodes de recherches inspirées de l'économie industrielle.

Relativiser la portée des modèles opérationnels, et c'est ainsi que le fameux modèle « SOWT » (forces, faiblesses, menaces et opportunités), ne devait plus être compris comme devant donner « la » meilleure solution mais comme un simple outil dans une grille d'analyse

¹ A. Charles Martinet. « Les discours sur la stratégie d'entreprise » Revue française de gestion 1988, janvier – Février P.49-60

de portée plus générale.

Les conséquences de cette double préoccupation¹ se centrèrent sur les aspects internes et externes. Sur le plan interne l'approche des « ressources de base » montre que la compétitivité de l'entreprise n'est pas fondée sur la seule aptitude à se plier aux diktats du marché, mais sur une utilisation judicieuse des ressources engagées, de tous types (y compris les capacités managériales afin de déterminer l'avantage concurrentiel (Marchesnay Perez et Reix 1984)²

Cette approche est fondée sur les ressources et illustrée par Abell (1980) et Hofer et Schendel (1978). Dans le même temps, Porter contribuait à relativiser la notion de positionnement concurrentiel, en raisonnant en termes de secteur ou d'industrie plutôt que de marché (Porter 1981). Il mit en valeur le fait que plusieurs positions compétitives étaient envisageables au sein d'une même industrie le problème majeur étant que la stratégie adoptée devait résulter d'une cohérence, entre l'organisation avec ses capacités et l'environnement avec ses opportunités.

Ainsi, comme on peut s'apercevoir, l'examen des problèmes théoriques liés à la mesure des stratégies exige de préciser et de circonscrire ce que l'on mesure, la nature de cette stratégie, a-t-elle été délibérément programmée ou est-elle le résultat d'un ensemble d'actions non réfléchies.

C'est au cours des années 1980 que l'analyse stratégique sera amenée à prendre en compte la taille des entreprises et à étudier les PME qui sont constamment dans un monde en complète restructuration et en mutation.³ Les petites et moyennes et les très petites entreprises

¹ Lautman J. et Michel Crosier « l'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels » Paris le Seuil 1994

² M. Marchesnay « Management stratégique » Edition Eyrolles, Paris 1993.

³ P.A. Julien, Chicha, opcit 1986

résistent mieux à ce changement c'est pour cela que les spécialistes tentent d'explorer le monde PME et mettre en relief les raisons de leurs survie.

3.3- La stratégie des PME ou des entrepreneurs :

Les PME, présentent des spécificités dont la gestion stratégique doit en tenir compte. De surcroît, la gestion quotidienne des PME traite le plus souvent de problèmes immédiats, ce qui va à l'encontre d'une vision globale à long terme de l'entreprise. D'Amboise¹ et Grasse en (1980) ont observé à la suite d'un examen des pratiques administratives dans un groupe de PME, que les objectifs et les résultats sont par nature tactiques et orientés vers le court terme, que stratégique et orientés vers le long terme.

Par ailleurs, Bamberger (1984)², affirme que les PME, ne devraient pas recourir au management stratégique, en dépit de leurs conditions spécifiques mais justement à cause d'elles ».

En effet, les PME opèrent dans un environnement de plus en plus dynamique, ce qui exige un potentiel élevé de flexibilité et de souplesse de leur part, par conséquent elles ont besoin d'un concept stratégique, qui guide, finalise et coordonne leurs actions.

Dans un même ordre d'idées, des auteurs, comme Curtis Miller ont distingué les stratégies de PME, à une, à deux et à trois dimensions. La stratégie à une dimension, nous pouvons la considérer comme celle de la PME sur le degré de spécialisation et de diversification, en favorisant les forces de l'entreprise.

La stratégie à deux dimensions, c'est une stratégie fonctionnelle qui permet de développer les ressources au niveau des fonctions de

¹ D'Amboise G. Grasse Y. « Performance in small firm and the utilisation of formal management technique » Washington 1980 P4 et 77

² Bamberger « Management stratégique dans les PME » cahiers de stratégie université de Rennes 1984 P.252

l'entreprise.

Enfin la stratégie à trois dimensions complète les deux premières en se concentrant sur les modalités d'action sur l'environnement en identifiant les facteurs clés de réussite. Murray¹ en 1986 conçoit cette stratégie à trois dimensions, comme étant la stratégie entrepreneuriale et la décrit, comme le noyau par lequel une organisation se crée, et en même temps, recrée à la fois ses relations, internes et ses relations avec l'environnement.

Nous constatons, qu'il y'a une panoplie croissante de processus sur les procédures dans le management stratégique. D'ailleurs, Mintzberg monte un programme de recherche dans « le management » et Porter dans le « strategic management journal » en 1991, ils suggèrent une grille d'analyse systémique, compte tenu du fait que la prise de décision appartient à un individu confronté à la résolution de problèmes complexes.

L'analyse économique cède la place à l'analyse psychologique aux styles cognitifs et aux composantes caractérielles. Les procédures et mise en œuvre s'inscrivent désormais dans une réflexion sur les processus psychosociologiques tels que les avaient conçus Ansoff.

Les variables stratégiques² n'apparaissent plus comme des données « objectives » mais comme des représentations largement liées à des caractéristiques personnelles des dirigeants.

Des études sont alors lancées qui intègrent les aspects environnementaux, les multiples actions publiques pour contribuer à améliorer la compétitivité des PME. Enfin un champ d'étude, réhabilité « L'entrepreneuriat ».

¹ Murray, Curtis, Miller in Ali Ougherbi opcit P. 253-255.

² M. Marshesnay : « Management stratégique » sous la direction de Alain Desreumeux et Thierry Verstraete Ed. L'ADREG 2002.

La recherche en stratégie dérive alors vers une prise en compte des relations qu'entretient le dirigeant, chef d'entreprise avec l'environnement.

Le schéma que nous propose P.A. Julien¹ représente le système stratégique qui va donc nous orienter sur la réalité de la « stratégie » en PME.

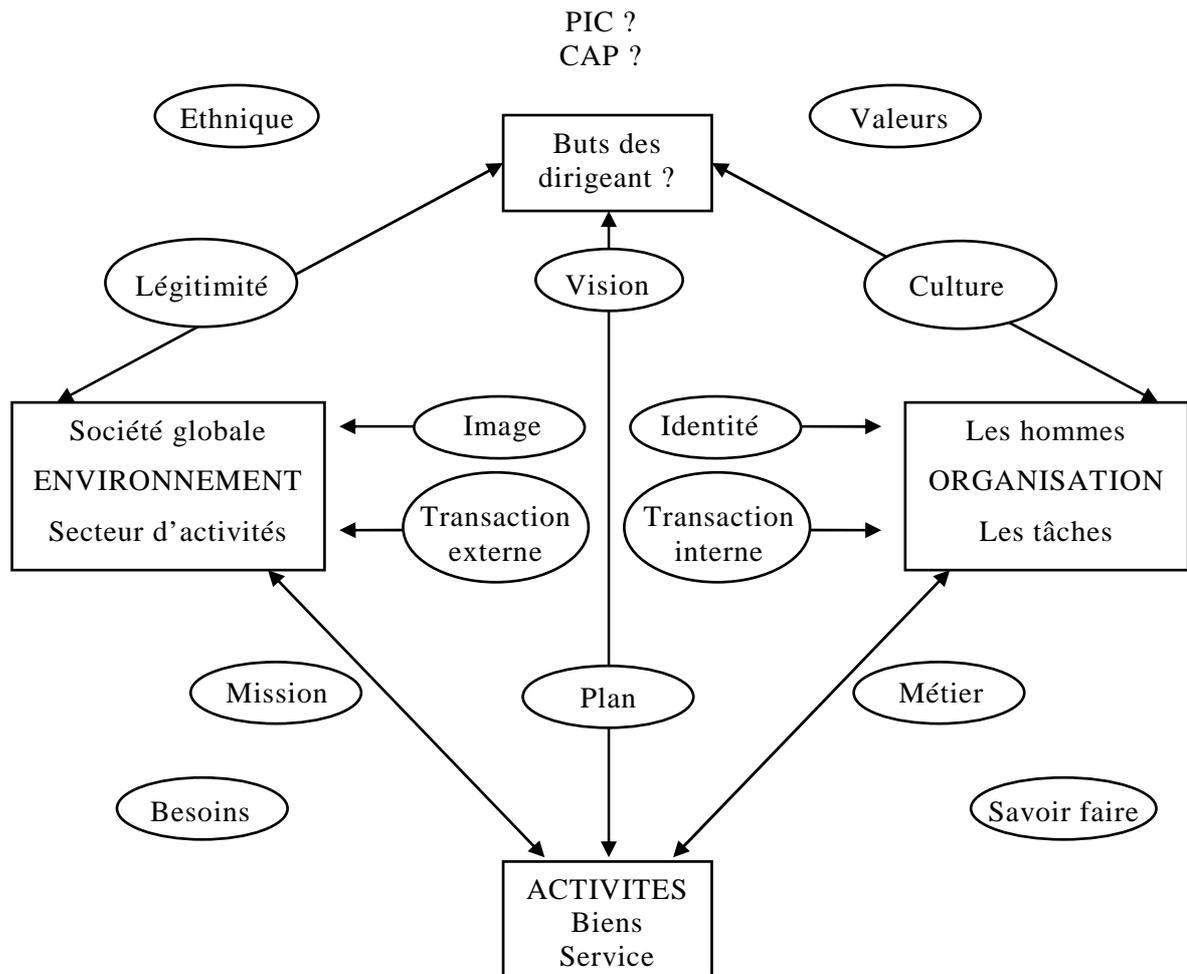


Schéma1 : Système stratégique de compétitivité in PME, bilan et perspectives GREPME

Ceci appelle à plusieurs commentaires :

¹ P.A. Julien opcit P. 107-108-109

En premier lieu, ce schéma doit être interprété comme un système, cela signifie que les variables clés sont interactives (une décision affectant initialement l'une des variables clés ou toute modification spontanée aura des conséquences sur les autres variables).

Cela signifie que le système est finalisé à travers l'expression des buts des dirigeants, par leur vision, et leur plan d'action même non formalisé c'est aussi un système ouvert qui subit les influences extérieures et qui s'y adapte.

En second lieu, ce schéma, doit être interprété comme une grille d'analyse, c'est-à-dire, comme un moyen de décrypter les problèmes propres à chaque entreprise individuellement. Ce schéma permet de situer tout problème d'analyse stratégique de la petite entreprise dans un contexte plus général, en soulignant le caractère contingent de la recherche en ce domaine (Gibb 1992).

En troisième lieu, il convient de repérer les variables clés, tout d'abord les objectifs des dirigeants, liés à leur profil, ensuite l'organisation de l'entreprise comprenant les configurations que le dirigeant entend mener, puis les activités, leur nature et leur nombre. Enfin, l'environnement, ou plutôt les types d'environnement qui affectent la stratégie des petites entreprises.

A ce titre, trois formes de stratégies se forment, d'un niveau supérieur, au niveau intermédiaire enfin au niveau inférieur.

La stratégie de niveau supérieur, est une stratégie corporative soit la politique générale selon Bower (1991), cela comprend les problèmes de légitimité (rôle assumé dans la société), de culture (valeurs et normes au sein de l'entreprise), de vision (sens de Filion 1991)¹, c'est-à-dire comment l'entrepreneur envisage-t-il le chemin dans le futur.

La stratégie de la partie intermédiaire concerne les problèmes de

¹ Voir Filion « Les trois catégories de vision stratégique » 1991

relation entre l'identité et l'image de l'entreprise, ce qui induit des stratégies de communication. En effet, l'identité de l'entreprise repose largement sur ses valeurs (sa culture), et sur ses savoirs faire (son métier), alors que son image est fonction du rôle qu'on lui attribue dans la société (sa légitimité) et du degré de satisfaction du besoins particuliers (sa mission).

Enfin la stratégie du niveau inférieur, se réfère à « la » stratégie d'affaire « ou » stratégie d'activité, c'est-à-dire la stratégie opérationnelle, ou fonctionnelle, celles liées au couple (métier – missions) selon Koenig (1990).

Marchesnay et Julien 1990, puis P.A. Julien (1993) insistent sur l'espace flou, entre l'entreprise et partenaires, c'est un espace où l'entreprise tisse un véritable espace de transactions.

Section 4 : Buts économiques des entrepreneurs, et choix stratégiques :

Nous avons énuméré les différentes typologies des entrepreneurs et cité les plus importantes, notamment celles de Smith¹ (1967), puis Smith et al. (1992) dans le chapitre concernant les typologies des entrepreneurs seulement, nous avons aussi fait remarque que ces typologies sont seulement des cadres d'analyse qui sont loin d'un cadre général de référence, seulement ces typologies restent les seuls éléments susceptibles de nous renseigner sur les conduites de ces entrepreneurs en matière de stratégie et de déterminer donc les buts qui pouvaient affecter les choix stratégiques, en privilégiant les buts à caractère économique². D'après les typologies étudiées auparavant trois objectifs³ essentiels

¹ Entrepreneur, innovateur, technicien, manager (1967) opportuniste (1992)

² Marchesnay (1986), Marchesnay (1996) A. Fayolle (2003) Uzunidis – Boutillier (1996), Fillion (1998, 1997, 2001)

³ E. M. Hernandez « Le processus entrepreneurial vers un modèle stratégie

reviennent à chaque fois :

1^{er} objectif : la recherche de la pérennité et de la survie.

2^{ème} objectif : la recherche de l'indépendance et de l'autonomie de décision

3^{ème} objectif : la recherche de la croissance et du pouvoir.

L'ordre de priorité accordé à ces objectifs dépendra de considérations personnelles et considérations sociales.

Pour les entrepreneurs qui choisissent comme stratégie la pérennité et la survie ceci traduit par :

- Rester dans un même secteur d'activité
- Rester dans les mêmes marchés en changeant les procédés.
- Privilégier les investissements matériels
- Disposer librement des actifs, en évitant les dettes à long terme
- Indépendance financière¹
- Accumuler le patrimoine
- Se préoccuper beaucoup de la succession.

Ce type de stratégie rencontré dans les entreprises familiales et individuelles par le temps de développement de leur entreprise sera limité en fonction de leur capacité financière propre, cela ne signifie pas que leur entreprise ne croîtra pas, mais bien que cette croissance sera plutôt réactive et appréhendée de façon émergente et graduelle. Les produits de l'entreprise auront une bonne notoriété, tant que le secteur connaîtra une expansion continue, car cet entrepreneur, se concentre davantage sur les techniques de production que sur le marketing.

Selon la typologie de Marchesnay, il conviendrait d'appeler ces

d'entrepreneuriat » Paris l'Harmattan (1999) « Entrepreneuriat approche théorique » Ed. L'Harmattan 2001

¹ M. Marschesnay « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique » Ressources compétences, Essai de praxéologie Edition de l'ADREG 2002

entrepreneurs de « PIC » (Pérennité, indépendance et croissance), il proposera dans des activités arrivées à maturité, les conditions de réussite se fondent sur une bonne exploitation du marché existant.

Quand aux entrepreneurs qui optent pour une stratégie d'indépendance et d'autonomie, leur plan d'actions seront :

- Opter pour les secteurs d'activités aux profits élevés
- Secteurs d'activité, où le cycle de vie du produit est court
- Choisir le marché, les clients et investir dans le marketing
- Valoriser rapidement les capitaux engagés
- Maintenir l'autonomie de la décision
- Prendre des risques, en faisant appel aux capitaux étrangers tant que son indépendance est préservée
- Tendre à investir dans l'immatériel, par exemple, former les employés.
- Embaucher du personnel, pour les activités d'organisation.

En somme, nous constatons que ce genre de stratégie est bien différent de la précédente, car elle vise plus la croissance que la pérennité, cela dit, ce genre de stratégie peut évoluer, par exemple, en acquérant un savoir faire qui confère une compétence distinctive, en ayant une clientèle stable, en accumulant du capital, car il y a une famille derrière.

Bref, cette stratégie peut devenir une stratégie de pérennisation dans une entreprise familiale, nous pouvons trouver le père qui vise la pérennité, alors que les enfants visent la croissance ce qui risque de générer des conflits et déstabiliser « la stratégie corporative » de l'entreprise.

Enfin, pour les entrepreneurs qui recherchent la croissance et le pouvoir, leur stratégie se reflète par :

- Un processus de décision, où les visions émergentes¹ dominant
- Les activités de forte innovation c'est-à-dire émergentes
- Recherche du savoir-faire et les personnes qui le détiennent
- Option pour l'apprentissage, ainsi il vise l'investissement immatériel
- Recherche et saisit les opportunités pour croître
- Fait appel à des professionnels pour l'aider dans les activités managériales, en demeurant toujours le seul maître à bord
- Généralement le secteur est inséré, dans la haute technologie
- Bénéficie d'aides financières, internes ou bien externes et aides de l'Etat.

En fait cette classification ne présente un réel intérêt que si elle est reliée à des valeurs dominantes dans l'environnement et au sein de l'organisation.

Section 5 : La concurrence, le marché, le secteur d'activité, la mission de l'entrepreneur

Le problème de mission a déjà été évoqué par de nombreux auteurs ; Mintzberg (1991), Aldrich (1991), Marchesnay (1991), Martinet et Ribault (1989), Julien et al. (1995), à l'unanimité, la notion de mission fait référence, au type de besoin fondamentalement satisfait. Selon le besoin satisfait, devra correspondre un « métier » différent, savoir produire en grandes quantités, savoir commercialiser, savoir concevoir.

La mission se pose encore plus dans la petite et moyenne entreprise, car elle se trouve insérée dans un segment de marché relativement étroit pour lequel, elle doit préciser, le type d'avantage

¹ Voir Filion Les trois catégories de visions stratégiques (Section réservée à la vision stratégique) 1991

concurrentiel dans son métier et qui correspond à un positionnement concurrentiel.

L'adéquation entre le positionnement et l'avantage s'opèrera essentiellement à travers les services qui accompagnent les produits offerts et qui dépendront de la stratégie générique adoptée.

Coûts bas, différenciation forte, spécialisation étroite, l'évolution de la stratégie d'activité de la petite entreprise est liée à l'évolution parallèle de l'environnement et de l'organisation et aussi à la maîtrise du dirigeant de son métier.

Au total, l'environnement concurrentiel et au sens large induit par des problèmes stratégiques, le secteur d'activité, la filière et la concurrence.

- 1- Au niveau du secteur d'activité, le risque le plus important est la vulnérabilité qui se traduit par :
 - Un secteur d'activité complexe (beaucoup d'acteurs, beaucoup de variables, trop de relations et peu d'informations), plus l'entreprise maîtrise l'information, plus son secteur est simple, et moins elle se sentira vulnérable aux changements de son environnement.
 - Son secteur d'activité est turbulent (variations fréquentes, dans la technologie, les goûts, la conception des produits) le dirigeant doit être très attentif.
 - Un secteur d'activité plus ou moins accessible (en fonction des barrières d'accès, c'est-à-dire les barrières comme les savoir-faire, les innovations), plus le secteur sera accessible plus l'entreprise sera vulnérable, avec des risques de complexité et de turbulences.
- 2- Au niveau de la filière, le risque est celui de la dépendance, soit en amont, à l'égard des fournisseurs soit en aval à l'égard des clients, face à ce risque de dépendance l'entreprise aura intérêt à diversifier ses sources d'approvisionnement et ses canaux de

distribution. Pour chacune de ses situations, il importera de chercher la meilleure adéquation entre le métier et la mission, et préciser donc la stratégie à mettre en place (différenciation, spécialisation).

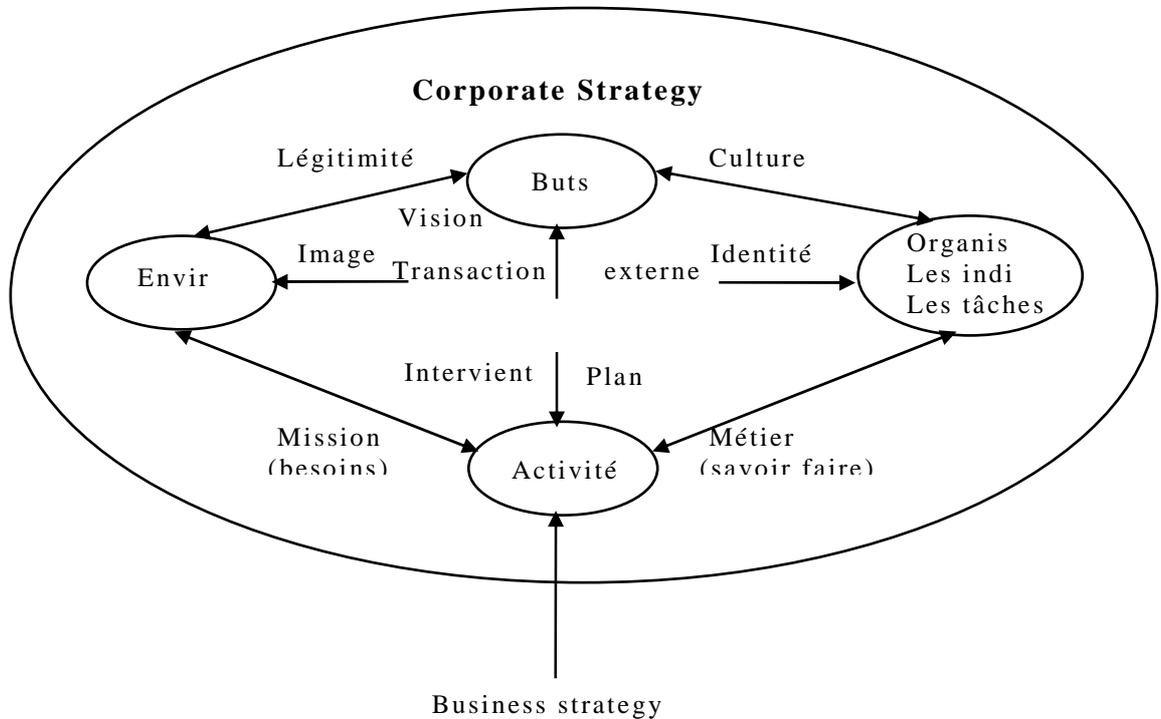
- 3- Au niveau de la concurrence, le degré d'hostilité constitue une base de fixation de stratégie, qui vient renforcer ou au contraire atténuer les problèmes liés à la vulnérabilité ou dépendance. Aussi, les situations stratégiques, sont complexes car les entrepreneurs disposent d'informations imparfaites et limitées ce qui pousse ces entrepreneurs à investir dans les relations personnelles. Ce fait explique l'importance stratégique des réseaux de relations personnelles bien importantes à celles des procédures.

En conséquence, le problème majeur pour l'entrepreneur est l'adéquation entre la stratégie corporative (politique générale) et la stratégie d'affaire (stratégie fonctionnelle), par des plans d'actions qui comprennent, (la fiabilité technique, financière et commerciale) l'établissement de plans d'investissements, matériels, et immatériels, enfin une mise au point d'un système de collecte d'information...

En définitif choisir le métier et y rester, constitue la mission essentielle de l'entrepreneur, qu'elle que soit la stratégie choisie (croissance, diversification, spécialisation), et pour cela, il doit entretenir ces deux éléments.

- L'identité de l'entreprise (à l'intérieur)
- L'image de l'entreprise (à l'extérieur)

**Schéma 2 : Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique
(ressources compétences) (M. Marchesnay 2003)**



5.1- Processus de marché et rôle de l'entrepreneur école Autrichienne et économie industrielle:

Découvrant des opportunités ignorées par les uns et négligées par les autres (qui avaient des objectifs différents), les entrepreneurs sont les garants du déséquilibre sur les marchés. Ce sont les actions des entrepreneurs qui créent le changement et donnent une dimension fondamentale au passage du temps réel, qui remet en cause les positions acquises (Rizzo et O'Driscoll, 1985).

Si les entrepreneurs exploitent des opportunités, c'est avant tout pour réaliser des profits, et donc de dégager des rentes. Toute action économique sur un marché peut être analysée comme la recherche d'une rente, que ce soit une rente différentielle, c'est à dire liée à un avantage de coût, ou une rente de monopole, produite par une différenciation judicieuse par rapport aux produits existants ou à l'offre d'un produit

nouveau, créant un marché sur lequel l'entreprise est en position de monopole¹. Cette rente suppose l'hétérogénéité des comportements stratégiques sur un marché. En investissant pour exploiter une opportunité qu'elle pense être prometteuse, l'entrepreneur assume un risque mais espère, en retour, en toucher un bénéfice substantiel dans un avenir plus ou moins éloigné (selon sa préférence pour le présent). Il agit ainsi pour son bien personnel, mais aussi pour le bien commun, en améliorant la coordination sur les marchés, et en bouleversant les positions concurrentielles établies.

Découvrant des opportunités de profit qui étaient jusqu'alors ignorées, les entrepreneurs introduisent du changement au sein de l'environnement concurrentiel. Ce changement ne pouvait être anticipé, ni même probabilisé, par les entreprises en place sur le marché, si bien que ce soit les actions des entrepreneurs qui entraînent la remise en cause de l'avantage concurrentiel de certaines firmes qui dégageaient des rentes. L'information est ignorée parce qu'elle vient du futur, c'est à dire des actions non prédictibles d'autres firmes (ou individus).

Dans l'absolu, si le marché était à l'équilibre, cela signifierait qu'il n'y aurait plus de poches d'ignorance au sein du marché, et donc plus d'action entrepreneuriale possible. Il n'y aurait plus, non plus, de concurrence. La concurrence est ainsi totalement liée au processus de découverte (Ikeda, 1991). Hayek (1978) définit ainsi la concurrence comme « a method of discovering particular facts relevant to the achievement of specific, temporary purposes (...) The benefits of [these] particular facts (...) are in a large measure transitory »².

Tant que l'information reste en partie dispersée, il y a des possibilités de coordination à découvrir pour les entrepreneurs. Comme,

¹ Chevalier (1995) montre ainsi comment toute stratégie d'une entreprise peut être considérée comme la recherche d'une rente, soit différentielle, soit de monopole.

² J P Bonardi op cit p.181

pour les autrichiens, l'information est toujours dispersée, il y a toujours aussi des opportunités stratégiques et donc une concurrence potentielle, qui ne peut jamais être nulle. Le ferment même de la rivalité concurrentielle est alors l'imperfection du marché, c'est à dire ce que les économistes néo-classiques tenaient pour une atteinte à la concurrence. L'essence de la concurrence n'est pas la structure du marché, mais les stratégies potentielles des acteurs (présents et futurs) de ce marché (Hill et Deeds, 1996). Cette approche remet en cause bon nombre de visions statiques de la concurrence, tant dans la littérature en économie qu'en management stratégique.

L'entrepreneur doit être différencié de deux autres figures de l'univers économique : le manager d'une part, et l'entrepreneur schumpétérien d'autre part. Le manager est celui qui prend les décisions dans l'univers évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). Ils se réfèrent en effet à une information certes imparfaite ex ante, mais probabilisable. Chez les autrichiens, il ne peut être question de probabiliser l'information à venir, dans la mesure où elle est, purement et simplement, ignorée. Gérer l'information incertaine et les risques qu'elle engendre est le travail du manager (Mises, 1949). La fonction de l'entrepreneur est de découvrir des informations totalement inconnues jusque là, et de les exploiter. La distinction opérée ici, entre information probabilisable et information ignorée, est proche de celle de Knight (1921) entre risque et incertitude. Le risque renvoie à l'impossibilité de prédire les résultats, tout en conservant la possibilité de les probabiliser. L'incertitude traduit l'impossibilité de prédire les résultats alors même que l'environnement n'est pas probabilisable. Comme l'expliquent Buchanan et Di Pierro (1980), l'action entrepreneuriale s'apparente ainsi à une création d'opportunité, issue de la mise en rapport d'informations dispersées (concernant les fournisseurs, les clients, le processus de production, la technologie, le lieu de production et de vente,...). Sans cette action entrepreneuriale de découverte et de création, l'opportunité

n'aurait peut être jamais existé. Dans cette optique, manager et entrepreneur renvoient à deux dimensions différentes au sein de la firme. C'est en cela aussi que les apports de la vision évolutionniste semblent plus limités pour le management stratégique que ceux de l'Ecole autrichienne¹. Là où le management stratégique se détache de la gestion pure et simple, c'est en effet dans la prise de décision au sein d'un environnement non probabilisable.

De même, si Schumpeter (1934) a fait partie, de par sa naissance et sa formation du courant autrichien², sa conception de l'économie et de l'entrepreneur se dégage de celle du reste de l'école autrichienne. Pour lui, l'entrepreneur est un être hors du commun, qui, par son action, fait évoluer l'économie de manière incontournable. L'innovation entrepreneuriale est alors discontinue, car fruit d'une action ponctuelle et exceptionnelle (révolution concernant les méthodes de production, les technologies employés,...). Dans cette acception, l'entrepreneur est, en quelque sorte, hors du temps : il est exogène au processus de marché. Au contraire, pour la théorie autrichienne, le changement est endogène. L'entrepreneur, qui est un homme comme un autre, a réussi à « mieux dessiner le portrait robot d'une certaine catégorie d'acheteurs ou a été plus convaincant en mettant en valeur certaines caractéristiques des produits ou des services qu'ils offrent » (Glais, 1992). C'est en cela qu'il exploite des opportunités que sa vigilance³ lui a révélées (Kirzner, 1979). Ces opportunités permettent d'améliorer la coordination sur le marché. L'innovation est alors continue, fruit d'actions entrepreneuriales

¹ Cette remarque vaut aussi pour l'analyse des coûts de transaction proposée par Williamson (1975, 1985). En effet, le décideur y apparaît beaucoup plus comme un manager en essayant d'organiser de manière optimale une transaction, que comme celui qui en aurait montré la nécessité stratégique.

² Il fut l'élève de Von Wieser à Vienne, un des premiers économistes autrichiens après Carl Menger.

³ J JP Bonardi op cit

répétées. A ce titre, l'imitation peut être considérée comme une stratégie entrepreneuriale (Jacobson, 1992). Elle nécessite en effet l'obtention d'informations précises concernant les comportements des firmes concurrentes, et la vigilance quant aux domaines dans lesquels demeurent des opportunités de profits. C'est aussi pour cela que les autrichiens considèrent l'action de l'entrepreneur comme bénéfique pour toute la société : ça n'est qu'une fois que l'opportunité entrepreneuriale a été imitée qu'elle engendre une meilleure coordination entre les actions individuelles.

Tableau 1 : Comparaison de la vision de la stratégie pour l'Ecole autrichienne et pour le courant de l'organisation industrielle (inspiré de Jacobson, 1992).Bonardi 2003

	Ecole Autrichienne	Courant de « l'organisation industrielle »
Source du comportement stratégique	Découverte d'informations et de connaissances jusqu'alors ignorées	Contrôle des forces concurrentielles issues des structures de marché
Conditions de marché	déséquilibre	Equilibre
Nature d' l'innovation	Continue	Discontinue
Modélisation de la profitabilité	hétérogénéité	Régularités empiriques
Nature des facteurs clés de succès	Vigilance entrepreneuriale non observable	Facteurs stratégiques observables

5.2- Types de découverte et choix stratégique :

a- Les trois types de découverte entrepreneuriale au sein de la firme :

Alors que, pour l'entrepreneur individuel, compétences relationnelles et compétences fondamentales sont directement coordonnées, ce qui rend toute distinction superflue, raisonner à l'échelle d'une organisation requiert la distinction entre ces

compétences. Cette distinction en entraîne une autre, correspondant au type de découverte que permet la firme. On distingue ainsi trois sortes de découvertes. En premier lieu, la découverte peut venir d'informations issues seulement des compétences fondamentales. Il s'agit alors de « **découverte industrielle** ». La firme décide alors de valoriser ses savoir-faire dans des domaines qu'elle ne connaît pas encore, et pour lesquels elle n'a pas de compétences relationnelles spécifiques. Ce comportement est parfois celui du monopole qui, faute de concurrence, se préoccupe de moins en moins des fluctuations de la demande des clients.

En second lieu, la découverte peut venir d'informations issues uniquement des compétences relationnelles, c'est à dire du repérage de niches stratégiques sur les marchés. « **Découverte de marché** ». Tout le problème pour la firme est alors de développer des compétences fondamentales permettant d'exploiter cette opportunité stratégique, découverte par la mise en relation d'informations concernant les marchés, les clients ou les concurrents.

Enfin, en troisième lieu, la découverte peut venir d'informations issues à la fois des compétences relationnelles et des compétences fondamentales « **découverte conjointe** », dans la mesure où elle naît de l'articulation des deux types de compétences.

On distingue trois grands types de découvertes que permet la vigilance de la firme : la découverte industrielle, la découverte conjointe et la découverte de marché.

Les compétences de la firme, que ce soit des compétences fondamentales ou des compétences relationnelles, permettent donc de découvrir des opportunités stratégiques ignorées, nécessitant à leur tour la création de compétences nouvelles. Ce sont donc les compétences qui garantissent le développement d'autres compétences, mais dans une logique qui ne tient pas nécessairement de la dépendance de sentier. La trajectoire de l'entreprise peut être infléchie par les poches d'ignorance qu'elle découvre (Langlois, 1986), et non pas seulement par des

contraintes de l'environnement extérieur comme chez les évolutionnistes (Dosi, Teece et Winter, 1990). Il convient alors d'étudier la rente et le risque liés à chacune. En effet, comme nous l'évoquions précédemment, on ne peut se départir totalement, dans une perspective autrichienne, de la prise de décision rationnelle liée à l'action entrepreneuriale. La firme demeure un ordre planifié, dépendant de choix rationnels. Voir la firme comme un ensemble de compétences ne doit pas faire oublier cela, sans quoi la firme devient un ordre spontané, qui évolue sans qu'aucune considération stratégique ne vienne s'y mêler¹

b- Risque et rente liés aux trois formes de découverte :

A la différence de l'entrepreneur individuel, pour qui vigilance et prise de décision sont indissociables, La subjectivité d'une firme, si tant est qu'on puisse utiliser ce terme abusif, peut donc être approchée de plus près que la subjectivité d'un entrepreneur individuel. Comme nous l'avons fait, il est possible de décortiquer les éléments constitutifs de sa vigilance, en distinguant compétences relationnelles et compétences fondamentales, mais aussi d'évaluer le risque et la rente liés à chaque type de découverte. Il ne s'agit pas ici d'amoindrir le rôle de la subjectivité du décideur, mais de déterminer, sur le plan logique, comment ces types de découvertes peuvent être hiérarchisées. Cela n'enlève rien au fait que la décision stratégique finale ne peut être connue avec précision car elle relève de cette subjectivité incontournable du décideur (de sa préférence pour le présent et de son aversion pour le risque).

Nous avons souligné le fait que le comportement entrepreneurial ne pouvait se comprendre sans une prise de risque (Rothbard, 1985), le risque vient du fait qu'elle peut parfois ne pas parvenir à développer les compétences nécessaires à l'exploitation de la découverte

¹ Foss, « Firms and the coordination of knowledge some Austrian insights » working paper September 1998

entrepreneuriale. Cet échec peut avoir trois causes :

- Soit la firme ne parvient pas à développer les compétences fondamentales qui auraient servi à produire le bien ou le service pour lequel ses compétences relationnelles avaient repéré un marché nouveau (ou une possibilité d'imitation) ;
- Soit la firme échoue dans le développement des compétences relationnelles suffisantes pour commercialiser le bien ou le service dans les meilleures conditions, alors que les compétences fondamentales ont, elles, permis de développer ce nouveau bien ou service ;
- Soit la firme échoue dans les deux domaines.

Ces risques sont les plus élevés quand la découverte de l'opportunité stratégique est fondée soit seulement sur les compétences relationnelles, soit seulement sur les compétences fondamentales. Ainsi, la firme minimise le risque quand elle exploite une opportunité engendrée à la fois par des informations issues des compétences fondamentales et des compétences relationnelles, c'est à dire dans le cas de ce que nous avons appelé une « découverte conjointe ».

C'est aussi dans ce cas que la rente attendue par la firme est la plus élevée. En effet, les informations, internes et externes, nécessaires à l'exploitation de l'opportunité stratégique ayant été engendrées par des compétences spécifiques à la firme, les compétences développées en conséquence seront nécessairement rares, peu imitables et difficilement substituables. On retrouve ici les caractéristiques clés mises en lumière par la théorie de la ressource, mais dans une perspective dynamique intégrant le développement de compétences.

Section 6 : Au-delà de la théorie de contingence, la théorie de l'instabilité :

Comme nous l'avons évoqué dans la première section, nous ne pouvons expliquer les comportements des entrepreneurs ni de leur

entreprise sans pour autant les intégrer dans une approche de contingence comme l'expliquent Lawrence et Lorch¹ (1973).

Néanmoins, en tenant compte des comportements des entreprises surtout des PME, dans la turbulence de l'économie locale nationale et internationale, P.A. Julien² propose de dépasser la simple contingence pour trouver certaines généralisations susceptibles de conduire à une théorie analytique, sinon prédictible, pour justifier la renaissance de l'entrepreneuriat, dans les économies, en fait, il faudrait inventer une nouvelle théorie économique, qui tienne compte de la création systématique des PME, de leur développement, et de la disparition d'un bon nombre d'entre elles, soit une théorie de l'instabilité.

P.A. Julien continue en expliquant que la théorie de l'instabilité s'oppose à la théorie économique traditionnelle basée sur la tendance systématique à l'équilibre soit partiel ou toujours à rétablir.

Pour mettre pied une telle théorie, l'auteur se focalise sur l'entrepreneur qui est au cœur de cette analyse. En effet, ce personnage par ses comportements a la capacité de saisir les opportunités dans un environnement instable et créer encore plus d'instabilité par son intrusion continuelle renouvelée dans la production de la distribution³.

L'entrepreneur est aussi, un acteur psychosociologique qui agit d'abord pour ses propres intérêts, en sachant organiser les bonnes ressources pour répondre à l'opportunité décelée dans l'instabilité du marché visé. Il le fait par une stratégie faite d'intuition et de calcul à posteriori, alliant le court terme et une vision⁴ du plus long terme.

Le profit n'est alors décelé que comme une contrainte nécessaire à la survie et le développement de son entreprise, mais à long terme, l'a

¹ Lawrence et Lorch opcit

² P.A. Julien opcit P. 316, 318, 320

³ Baumol en 1968 et 1993 opcit.

⁴ Filion opcit (1998)

version au risque finit par conditionner les objectifs et le pousser vers des environnements mieux contrôlés, plus stables. Toutefois, cela n'entraîne pas nécessairement une situation économique en équilibre, car il y a aura toujours des entrepreneurs qui tenteront de perturber l'environnement.

Pierre André Julien parle alors « d'entrepreneurs, producteurs et profiteurs » Kirzner¹ en 1982 l'avait déjà affirmé ; l'entrepreneur et la petite entreprise sont fondamentalement des phénomènes de déséquilibres et d'instabilité.

¹ Kirzner (1982, 1984, 1997) , Lachmann (1976, 1976, 1986) ; la maximisation du profit dans la théorie économique est donc une fausse conception.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons tenté de montrer l'importance de l'environnement dans l'ambition de l'entrepreneur à devenir un organisateur, un stratège et un missionnaire.

Les analyses contemporaines, notamment, l'analyse contingentielle nous a offert un champ théorique qui nous a permis d'intégrer les différentes variables et de trouver des interrelations, entre structure, stratégie et environnement.

La complexité de l'environnement exige, de la part de l'entrepreneur une prise en compte sérieuse, une réflexion stratégique bien implantée, intuitive aussi, mais aussi une bonne connaissance et maîtrise du secteur.

Les comportements des entrepreneurs se reflètent sur les configurations structurelles, les aspects stratégiques et donc sur l'image et l'identité de leur entreprise qui privilégient la croissance, l'indépendance et la pérennité.

Cet environnement est certes important et décisif pour l'entrepreneur car il lui impose certains plans d'actions, néanmoins, il n'en demeure pas moins que l'environnement socioculturel, dont la famille, l'Etat, les relations non professionnelles constituent aussi un grand impact quant au choix des objectifs des entrepreneurs, ceci fera l'objet de notre prochain chapitre.

Chapitre II

Environnement social, objectifs, valeurs et attitudes des entrepreneurs dans la firme entrepreneuriale

Section 1 : La place de la PME dans les théories de la firme

Section 2 : Spécificités de l'entreprise entrepreneuriale la PME

Section 3 : le fondement théorique de l'influence

des valeurs et des attitudes des entrepreneurs

sur la gestion de leur PME

Section 4 : Le système économique et émergence

entrepreneuriale

Section 5 : La position sociale et émergence de l'entrepreneur

Section 6 : la fonction d'utilité et l'émergence entrepreneuriale

Section 7: Créativité, espace économique et émergence

entrepreneuriale

Chapitre 2 : Environnement social, objectifs, valeurs et attitudes des entrepreneurs dans la firme entrepreneuriale

A la base de la constitution d'une firme¹, se trouve un personnage centrale « L'entrepreneur » sa particularité c'est qu'il possède la firme et la gère, c'est le fondateur, le propriétaire et le dirigeant.

Il cumule trois caractéristiques qui marquent le modèle de la firme entrepreneuriale :

- 1- Il possède sa firme, donc a des droits de propriété sur les actifs immatériels
- 2- Il dispose d'un dispositif de compétences qui lui permet de gérer son entreprise
- 3- Il est le seul bénéficiaire du résidu c'est-à-dire le profit, ce qui reste, lorsqu'il a couvert tous les coûts (un revenu justifié, par la prise de risque que prend l'entrepreneur).

Ce modèle de firme, dont le type même est la PME (petite et moyenne entreprise), a été idéalisé par les économistes néo-classiques, car ils le considèrent comme le moyen efficient (économiquement parlant)²

¹ Voir le chap 1 « knight voit l'existence de la firme par l'existence du profit, et a la capacité de redistribuer le risque entre propriétaire et employé »

² Baudry opcit P 60, P.A. Julien et M. Marschenay la « belle entreprise » Ed. Deboeck 1985

Comme le notent Demsetz et Alchian en 1972, le revenu de la petite entreprise appelée aussi firme entrepreneuriale dépend de la capacité de l'entrepreneur à « gérer » l'équipe, cela dit, ce propriétaire est en effet incité à exercer sa fonction de la manière la plus optimale possible.

Néanmoins, avec le temps, des contraintes vont affronter ces entrepreneurs et mettent en danger la pérennité de l'entreprise :

- La contrainte financière (réunir les capitaux nécessaires)
- La contrainte managériale (les difficultés inhérentes de la gestion)
Pour contrer la première contrainte, souvent les entrepreneurs font appel aux capitaux étrangers (ni amicaux, ni familiaux) et la société devient une société anonyme où le pouvoir n'est plus concentré dans les mains du propriétaire.

En ce qui concerne la seconde contrainte, le propriétaire dirigeant n'est plus capable d'assurer seul la fonction de gestion surtout si la taille de l'entreprise croît, il est dans l'obligation de faire appel à des professionnels et déléguer son pouvoir, et il s'éloigne de plus en plus pour laisser la direction de sa firme à des managers.

Une fois tout ceci réalisé la firme devient alors une firme managériale il y a séparation entre deux parties ; les propriétaires et les dirigeants.

Ce divorce¹ entre la gestion et la propriété a fait l'objet de plusieurs études notamment celles de A. Berle et G. Means en 1932, puis Jensen et Meckling (1976), Andréi Shleifer et R. Vishny (1997), (Corporate gouvernance), Milgrom et Roberts (1992) (Droits de propriété des actionnaires) A. Rébérioux (Partenariale gouvernance

¹ Ce divorce a été étudié par la plupart des théories de la firme, car la firme managériale ou société anonyme est la firme la plus répandue, nous n'allons pas aborder ce sujet, car pour nous la PME, propriété et gestions ont concentré aux mains d'une seule personne le propriétaire (ou une même famille)

2002), Masahiko Aoki (1984), Rubeinstein (2002), Blais (1995) Théorie des parties prenantes. H Mintzberg op cit 2004.

Section 1 : La place de la PME dans les théories de la firme

L'entreprise se trouve certainement à l'origine des conditions de l'offre, et la production pour les autres, elle a dépassé le simple axiome de la décision rationnelle, car comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, l'entreprise est une entité complexe, c'est une entité de production mais aussi une institution sociale et politique.

C'est un lieu de coopération, de coalition, de pouvoir, d'autorité et de hiérarchie, elle ne peut se résumer au slogan du « one best way » . Une telle conception anéantirait le phénomène organisationnel qui semble constituer un instrument économique, politique et culturel que les participants doivent en tenir compte pour vivre en coopérations et en réalisant l'action collective¹.

En effet, l'incertitude de la marge de manœuvre, l'inégalité des hommes devant l'information, le pouvoir sont autant d'éléments qui caractérisent les comportements au sein des entreprises qui échappent au seul calcul rationnel.

C'est ainsi que l'on assiste à une recrudescence des analyses et des recherches portant sur les structures, les comportements des entrepreneurs, la performance des entreprises, enfin une multitude de discours à intention scientifique qui s'assignent comme objectif la réalité de l'entreprise.

Pour ce faire, et à la lumière des théories de la firme qui ont été abordées dans le chapitre précédent nous allons examiner et évaluer la portée conceptuelle de ces théories à la réalité des mondes PME².

¹ M. Crosier, E. Friedlberg « l'acteur et le système » Paris, Seuil 1977

² R Witterwulgue op cit

Les approches en termes de coûts de transaction ou d'agence constituent un renouvellement du programme de recherche néo-classique, l'utilisation d'une présentation scientifique réaliste et rigoureuse les a conduits avec succès, à des réponses aux questionnements sur la taille et la croissance des firmes, tant sur le plan économique que managérial (Glais 1990, Montmorillon 1989, Charreaux et Alii, 1987).

La plupart des théories évoquées, postulent pour l'existence de la structure qui résisterait le mieux au marché, à la concurrence et aux changements organisationnels, et la forme qui survit est censée être celle qui minimise le mieux les coûts de fonctionnement (coûts de transaction ou coûts d'agence).

Avec les actifs spécifiques Williamson¹ semble être l'auteur qui a offert un instrument d'analyse susceptible d'aider à mieux comprendre certains aspects de la PME.

Longtemps approuvée de façon intuitive en effet, les PME sont souvent spécialisées dans un domaine d'activité elles sont capables de produire à des prix compétitifs et elles disposent d'un savoir-faire humain² fruit de longues années de recherche et d'apprentissage. Ce capital immatériel³ est souvent utilisé comme élément de compétences distinctives et également pris en considération lors des procédures d'évaluation d'entreprise

1.1- Entreprise entrepreneuriale et droits de propriété

Par ailleurs, en faisant de l'individu, l'unité centrale de l'analyse la théorie de l'agence permet de saisir le rôle du « dirigeant » dans la création comme la gestion de la PME.

Avec l'introduction de la notion de droit de propriété lorsqu'il

¹ Williamson 1987 in Baudry (2003), R.Witterwulghe P. 123

² R.Witterwulghe opcit P. 128-129

³ Ali Ougherbi opcit P.94-95

s'agit d'expliquer la nature des relations contractuelles dans une économie de marché¹, son éclairage devient plus pertinent dans la justification théorique du rôle de l'entrepreneur.

Dans une économie de marché, tout échange de deux biens d'investissement renvoie à un échange de droits de propriété dans la mesure où ce qui est compétence ne sont pas les biens d'investissements eux-mêmes mais l'usage que l'on peut en faire. Glais² cite « leur libre transférabilité comme source d'amélioration de l'efficacité économique par suite de la compétition qui s'exercera. Dans le but de les détenir, entre les agents susceptibles de les valoriser au mieux³ ».

Du fait l'entrepreneur⁴ se trouve non seulement réhabilité mais aussi doté d'un rôle particulier, celui de fournir une explication judicieuse du fonctionnement d'une économie de marché.

D'ailleurs Hayek, voit en le marché l'ordre spontané qui constitue la principale source d'information et permet une coordination progressivement plus efficace des décisions des agents, toutefois loin d'être gratuit, le recours au marché implique des coûts liés surtout à la recherche onéreuse des prix adéquats, ces coûts peuvent être réduits mais non pas éliminés par l'apparition d'agents « plus doués », les entrepreneurs. Or avec cette apparition naît également une nouvelle forme d'organisation « L'entreprise » distincte du marché dont la fonction est de stabiliser ce dernier. Ce statut particulier de l'entreprise (ordre organisé), amène Hayek⁵ à la doter sur le plan économique d'un

¹ Pachié « L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle » revue d'économie industrielle » 1991, P.58

² Glais M. « La nature de la firme dans une économie de marché » (Polycopé) Rennes

³ F. Perroux « Le capitalisme » que sais-je paris 1948 P. 31.

⁴ Sombart n'a d'yeux que pour l'entrepreneur capitaliste véritable incarnation de l'économie capitaliste in Uzunidis et S. Boutillier « La légende de l'entrepreneur » 1999 63-64

⁵ F.A. Hayek « L'information dans la société » 1937, dans Revue française d'économie,

« chef » l'entrepreneur.

Comme nous l'avons cité au premier chapitre, l'information chez Hayek constitue le principal facteur de production, et celui qui la détient doit être doté de qualités supérieures pour pouvoir l'interpréter et l'utiliser, cette personne n'est autre que l'entrepreneur le relais entre l'entreprise et le marché.

Kirzner¹ aussi en 1973, insiste sur la vigilance pour la sélection de l'information, et l'entrepreneur tient ses dons du marché par sa capacité de repérer les nouvelles opportunités et d'organiser ses ressources productives, de commander ceux qui lui font confiance et acceptent sa direction. L'entrepreneur a besoin donc de sa firme pour exercer son esprit d'entreprise et sa capacité d'organisation.

2.2- entreprise entrepreneuriale un enjeu de pouvoir un lieu de pouvoir et un agent de pouvoir:

Kirzner² poursuit en 1990, que l'entrepreneur est le lien indispensable entre le savoir local accumulé par l'organisation et le système des prix. Dans sa firme sa tâche consiste à trouver un équilibre entre autonomie et discipline.

En définitive, l'analyse des théories de la firme nous a permis d'apporter de nombreux éclairages sur le fonctionnement de cette firme, mais aussi de mesurer le rôle du processus décisionnel au sein de cette dernière.

Nous avons constaté que l'entrepreneur, ainsi que l'entreprise occultés par la « théorie économique standard » ont retrouvé dans ces nouveaux modèles, leur légitimité, ces mêmes modèles fournissent, des

1987.

¹ Kirzner « compétition and entrepreneurship » university of Chicago press 1973.

² Kirzner « Découverte et propriété » La théorie de la justice dans une économie capitaliste » Journal des économistes et des études humaines Décembre 1990

outils conceptuels qui nous permettent d'analyser les vraies fonctions de l'entreprise entrepreneuriale ou PME, et de mettre en relief l'implication des entrepreneurs dirigeants dans les processus d'organisation.

Apprécier l'entreprise c'est la reconnaître comme un enjeu de pouvoir¹, un lien de pouvoir et un agent de pouvoir.

Comme dans l'entreprise entrepreneuriale, le pouvoir est concentré dans les mains de son propriétaire dirigeant nous allons donc examiner les modes de pouvoirs et de contrôles rencontrés, et constater aussi les processus de structuration et leurs modèles d'organisation².

Section 2 : Spécificités de l'entreprise entrepreneuriale la PME

En dépit de la toute puissance des grandes entreprises dirigées par des équipes de Managers, la petite entreprise dirigée par son fondateur n'a pas disparu.

Une entreprise est considérée comme petite lorsque l'entrepreneur est en mesure de diriger seul, de prendre les décisions essentielles, et d'en recueillir les fruits ou de supporter les pertes générées par la prise de risques et leur gestion.

Une petite entreprise, est une entreprise dans laquelle le propriétaire est aussi le directeur et de ce fait contrôle directement toutes les fonctions de l'entreprise. Dans cette entreprise les relations personnelles priment sur les relations bureaucratiques³.

A cela s'ajoute que la petite entreprise contrôle une part relativement petite de son marché ou de son produit. Enfin la PME est

¹ Jameux C. « Pouvoir, information et coordination » contribution de H.A. SIMON au concept de pouvoir » La grande motte, Février 1984 in Ali Ougherbi P. 91 (opcit)13

² Mintzberg op cit p67-69

³ Définition proposée par la confédération française générale des PME 1999

indépendante ce qui signifie que son capital ou sa stratégie ne sont pas contrôlés par une grande entreprise.

Ce n'est que dans la petite entreprise que l'on trouve l'entrepreneur gestionnaire organisateur de son entreprise ajoutons à cela la famille en tant que bailleur de fonds.

En effet, les acteurs qui participent à la vie de cette entreprise sont marqués par leur histoire, leur environnement culturel, les valeurs auxquelles ils aspirent et les intérêts qu'ils défendent, ils sont donc potentiellement porteurs de finalités.

En effet, la PME est souvent d'origine familiale au sens strict c'est-à-dire où les actionnaires et les dirigeants sont unis par les liens de sang¹. La famille apporte les fonds nécessaires et cherche à valoriser des marques ou des enseignes².

Le dirigeant de cette PME constitue donc le pôle de décision il doit à la fois préserver les intérêts de la famille, veiller à la bonne marche de l'entreprise, assurer un pilotage sans faute sur des créneaux dont il peut bien souvent maîtriser les conditions de concurrence, répondre aux exigences du banquier, assurer un bon climat social. Il est omniprésent dans la vie de l'entreprise, cette forte personnalisation de la PME, se rencontre à tous les niveaux ; au niveau financier, juridique, rapports sociaux et processus de décision.

Ainsi la PME constitue une organisation bien spécifique dans la mesure où le dirigeant fait prévaloir, son cursus, sa formation, sa culture comme critères valables de recrutement. Il possède souvent une culture souvent proche des membres de son personnel.

Ceci crée un consensus social au sein de l'entreprise, généralement

¹ M. Bauer, B. Bertin, Mourot, « radiographie des grands patrons français. » L'Harmattan Paris 1997

² Uzunidis, Boutillier Opcit 94.95 (1999)

le dirigeant dans sa PME tente de maintenir un système coopératif, dans lequel rien ne pourrait être réalisé efficacement. Les relations entre employés et dirigeants sont directes, ce qui implique que ces derniers doivent être tenus bien informés.

En définitif la caractéristique structurale spécifique aux PME réside dans le fait que leur existence est essentiellement tributaire de la personnalité du dirigeant propriétaire.

Des décisions que prend ou ne prend pas ce dernier dépend du destin de l'entreprise.

Ces décisions sont prises dans une large mesure sur la base de diverses influences idéologiques, éthiques, politiques, morales, sociales, assorties de comportements psychologiques. Ces larges croyances qu'animent le chef d'entreprise fondent la manière dont est organisée, structurée sa PME.

Etablir une typologie des modes organisationnels rencontrés dans les petites et moyennes structures passe nécessairement par l'appréciation des valeurs dont sont imprégnées les dirigeants. Il est à présent clair que la diversité des profils organisationnels rencontrés dans les PME, se justifie par la diversité des comportements managériaux de leurs dirigeants.

Ainsi un dirigeant animé par un réel désir de création et de réalisation sera amené à accepter la croissance de son affaire à déléguer une partie de son pouvoir, donc à accepter l'idée de risque qu'elle comporte et ce qu'elle peut impliquer et la structure organisationnelle sera une structure décentralisée avec au moins deux niveaux hiérarchiques.

Mintzberg dresse une analyse des structures organisationnelles des entreprises, il avance que plus l'entreprise est petite, moins son comportement en matière de gestion est formel et plus sa direction est personnalisée.

L'analyse de Mintzberg met en évidence les caractéristiques du comportement des entreprises de petite taille en matière de gestion.

Il ressort de cette étude que plus la taille des entreprises est petite :

- Moindre est la spécialisation des tâches au sein des unités organisationnelles.
- Moindre est la différenciation entre les unités organisationnelles qui forment la structure de l'entreprise.
- Moindre est le nombre de niveaux hiérarchiques.
- Une moindre spécialisation des tâches au sein des unités aboutit¹ :
- Une plus grande nécessité de coordination des activités internes de ces unités organisationnelles.
- Une moindre formalisation du comportement en matière de gestion.
- Une plus grande nécessité de coordination des activités internes des différentes unités organisationnelles.

D'ailleurs Mintzberg², préconise l'ajustement mutuel comme mécanisme adéquat à ce genre de structure car il favorise les relations directes et surtout que les rapports entre employés – employeur sont plus souvent de nature informelle.

En revanche, le dirigeant dont la préoccupation majeure est l'indépendance, l'autonomie, aura tendance à monopoliser le pouvoir, à centraliser les décisions en vertu de sa qualité de chef d'entreprise.

Le besoin d'indépendance est un trait dominant qui caractérise la gestion des PME, il est éprouvé à tous les niveaux stratégiques.

Ajoutons à cela que le dirigeant refuse souvent de s'allier à des partenaires étrangers, parfois il s'abstient de solliciter un crédit parce que le banquier exige un dossier justifiant de la fiabilité du projet et la

¹ Mintzberg « Structure et dynamique des organisations » ed d'organisation 2004

² Mintzberg opcit 1990

bonne gestion de l'entreprise, ce qui est perçu comme une ingérence intolérable dans ses affaires et celle de sa famille^{1 2}.

C'est ainsi que pour mieux tracer la trajectoire stratégique de son entreprise, le dirigeant est amené à effectuer des choix concernant les alternatives de développement qui se présentent à lui. Il s'agit des objectifs de l'organisation, une représentation mentale de la configuration future vers laquelle l'entreprise souhaite évoluer.

Dans le cadre des PME, ces objectifs sont semble-t-il la traduction de ce que le dirigeant croit bon pour son entreprise.

2.1- Les objectifs des dirigeants des PME :

Personne ne peut contester l'osmose dirigeant, PME, en ce sens où elle reflète l'orientation, la conception du monde des affaires et la finalité même de l'activité de l'entreprise.

La PME est perçue comme un vecteur de réussite³ personnelle (Larçon et Reitter 1971, Vignon et Zaddem 1969, Retteir et al. 1991, Mintzberg 1990, Julien et Marchesnay 1988) et sociale. Il est normal que le dirigeant choisisse des orientations sûres⁴ qui ne remettent pas en cause cette réussite, au contraire qui la perdure et la mette davantage en valeur en assurant une bonne rentabilité, cela dit, le dirigeant prend des risques mais un risque centré et réduit. En revanche, si la PME est utilisée comme un moyen de se surpasser, il n'aura pas de forme stable pour l'entreprise, et le dirigeant tire satisfaction de cette instabilité permanente.

Cependant, les objectifs du dirigeant, sont sujets à des variations

¹ M. Marchesnay « la dépendance des firmes individuelles » Economies et sociétés séries de gestion 1989

² P A Julien « PME bilan et perspectives » ed. Economica 1997

³ M. Bauer « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille » inter éditions 1993

⁴ O Gelinier « La réussite des entreprises familiales » maxima 1996

durant le processus d'évolution et de développement de la PME¹.

Au cours de la phase de démarrage, le souci du dirigeant est d'atteindre puis franchir le seuil de compétitivité, il s'efforcera d'identifier une niche stratégique² qui permettra à la PME de résister aux assauts de ses concurrents, le dirigeant tentera de limiter les dépendances qui l'assaillent.

Beaucoup d'auteurs³ estiment que la phase de démarrage comporte un risque énorme et que de nombreuses PME ne parviennent pas à la franchir avec succès.

Et c'est dans cette phase que l'on peut mesurer l'attitude du dirigeant face au risque.

La phase de décollage va transformer aussi bien l'attitude face au risque que la nature même du risque. Le repérage stratégique étant fini (définition des marchés et des produits). Le dirigeant va mettre en place des procédures, susceptibles de renforcer l'influence de l'organisation. Le risque stratégique (celui de disparaître) se trouve en sous risques opérationnels, toutefois, chaque risque opérationnel peut devenir stratégique à un moment de fébrilité de la vie de la PME, la vulnérabilité est aussi une caractéristique singulière de la PME.

En général, nous constatons bien que les objectifs du dirigeant sont la traduction correcte des stratégies poursuivis par les PME⁴.

En consultant la littérature consacrée au mode d'action et aux problèmes des PME, nous avons relevé quelques études concernant, les objectifs des dirigeants et les stratégies poursuivies.

¹ Marchesnay M. Rudel S. « La gestion du risque dans la TPE faits et théories » Revue d'économie et de société.

² GREPME « Les PME, bilan et perspective » P 102.103 Ed. Economica 1997

³ Julien et Marchesnay opcit P. 69 (1996), voir aussi le phénomène entrepreneurial.

⁴ Nous avons cité les travaux de Boswell (1971) ; Laufer, Ettinger dans le chapitre concernant, les traits de caractère de l'entrepreneur.

Nous citerons l'étude de Bamberger et Merdji¹ qui ont étudié lors d'entretiens avec des dirigeants de PME, l'importance accordée à l'objectif de rentabilité et de croissance, l'horizon temporel des objectifs établis et la définition de l'objectif « croissance » ou le refus de cette dernière. Dans cette même recherche, ont été étudiés également des comportements stratégiques des diverses entreprises interrogées, car se sont les décisions stratégiques qui déterminent les objectifs à atteindre. Les résultats des différents objectifs ont confirmé l'hypothèse selon laquelle divers types d'entrepreneurs peuvent être déterminés en fonction de leurs objectifs prioritaires.

Une autre recherche menée par Bamberger² en 1986, s'appuie sur la base selon laquelle la politique, le développement et le succès d'une entreprise ne sont pas seulement soumis à l'influence des conditions internes et externes,³ mais comme un ensemble de relations et d'interactions entre les variables environnementales et également et essentiellement celles liées à la personnalité des dirigeants. Les objectifs des dirigeants constituent une variable intermédiaire entre les valeurs et les attitudes de ces derniers et les stratégies établies.

Les objectifs concrétisent les valeurs et les attitudes et sont liés aux décisions et aux actions des entreprises.

Il y a des relations étroites entre les compétences des objectifs et les objectifs poursuivis surtout au sein des PME où les objectifs des entreprises sont fréquemment ceux des entrepreneurs, et la vision que le dirigeant a du développement futur de son entreprise se confond avec

¹ Bamberger et Merdji « Situation et comportement stratégique de petites et moyennes entreprises » Cahier stratégie et organisation 1982, N°4

² Bamberger « valeurs et comportements stratégiques » cahiers de recherche IAE Rennes 1986

³ Porter M. « Market structure, strategy formulation and Firm profitability the theory of strategic groups », Harvard university Boston 1977

ses propres compétences.

Les objectifs concrétisant les valeurs et expriment les buts à atteindre ont été :

- a- Les motivations et les objectifs personnels des dirigeants
- b- Les objectifs des dirigeants vis-à-vis des employés
- c- Les objectifs des dirigeants pour leur entreprise

L'étude propose d'interroger les dirigeants sur l'importance qu'ils accordent à ces objectifs

D'une certaine manière, les résultats ont montré que les motivations des entrepreneurs, par ordre décroissants ont été :

- L'épanouissement personnel
- La fabrication de bons produits
- Un style de vie attractive

En ce qui concerne les questions relatives aux employés, l'étude a révélé que les objectifs des dirigeants vis-à-vis de leurs employés, forment une variable intermédiaire entre les valeurs et les attitudes et le comportement stratégique, notamment en matière de stratégies sociales (De bonnes conditions de travail, l'épanouissement personnel des employés et la stabilité de l'emploi).

Les objectifs des dirigeants pour leurs entreprises constituent un facteur important du comportement stratégique et du développement des entreprises, et les objectifs les plus fréquemment cités sont « une meilleure trésorerie, l'amélioration de la productivité, le développement d'une bonne image de l'entreprise, l'amélioration de la qualité du produit et la manière de l'indépendance financière de l'entreprise¹.

Une autre étude qui porte sur le financement de l'innovation² dans

¹ Ould Sadeght. « Influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME » thèse de doctorat Nancy 2 1997, P.195-197

² Bayad et Hermann « Le financement de l'innovation dans la PME industrielles » Gestion

les PME a montré que l'acharnement de l'entrepreneur à vouloir trouver les capitaux nécessaires est directement lié à sa volonté de mettre en pratique son idée et d'en retirer ses fruits.

Notons aussi qu'une recherche a montré la grande influence des valeurs¹ du dirigeant sur la stratégie de croissance de sa PME.

Une équipe de recherche de Nancy, dirigée par Jean Pierre Mouline² a aussi prospecté sur l'impact des objectifs des dirigeants des PME sur les objectifs de leur entreprise, cette étude a ciblé les entreprises familiales et révèle que l'entrepreneur doit faire don de créativité, pour avoir un avantage concurrentiel durable.

En définitif, les objectifs sont le reflet des conceptions des entrepreneurs sur le comportement de leur entreprise. Les objectifs d'une entreprise sont déterminés d'une part, en fonction d'information sur l'environnement économique et social externe et sur leurs capacités réelles et potentielles, d'autre part à partir des compétences des dirigeants et de leurs conceptions vis-à-vis de leurs entreprises.

Les conceptions des entrepreneurs qui ont leurs racines dans le système de valeurs et d'attitudes, font que l'entreprise recherche la croissance ou l'indépendance, qu'elle adopte un comportement actif ou passif vis-à-vis du marché qu'elle s'oriente, ou s'écarte de l'innovation ou de la maîtrise de la technologie.

Les valeurs influent sur les attitudes, et pour cette raison elles déterminent les comportements qui poussent les entrepreneurs à viser des objectifs déterminés. Ainsi la PME est encore plus que la grande entreprise marquée par l'implication de son dirigeant dans la vie

2000, 1992, P. 173-199

¹ Ivanag S. Gehin « L'influence des valeurs du dirigeant sur la stratégie de croissance de la PME » Cahiers de recherche ICN Nancy 1995.

² J.P. Mouline « la PME familiale française et son orientation stratégique, une étude exploratoire » GREFIGE University Nancy 2, 2001.

organisationnelle puisque c'est lui à qui revient la prise de décision, le pouvoir et le contrôle.

2.2- Le pouvoir et le contrôle de l'entrepreneur au sein de son entreprise :

On retrouve souvent la question, « les entrepreneurs sont-ils le plus motivés par le pouvoir ou l'argent », ce mythe renvoie aux motivations des entrepreneurs et aux raisons intimes pour lesquelles les individus décident d'entreprendre.

C'est vrai, que le dirigeant de la PME est souvent le propriétaire et qu'il jouit d'un certain pouvoir qui fait de lui le seul décideur qui fonde son comportement de chef qui lui permet d'entrer en interaction aussi bien avec les membres de l'organisation PME qu'avec le monde extérieur, et c'est ainsi que par le biais de ce pouvoir, les entrepreneurs mettent souvent en avant des motivations comme :

- Le besoin d'accomplissement
- La recherche d'indépendance
- L'envie de développer ses propres idées
- Le besoin d'estime personnelle

Bien qu'une typologie des pouvoirs soit toujours intéressante et utile pour tenter de situer et de définir le pouvoir du dirigeant.

La PME, ne permet en aucun cas de dégager les caractéristiques communes à toutes les manifestations du pouvoir.

Stewenson et Gumpert¹ au milieu des années 90 montrent que les comportements des entrepreneurs s'opposent à ceux de l'administrateur ; surtout en ce qui concerne le pouvoir dont jouissent les entrepreneurs. Ces auteurs les regroupent en ces cinq dimensions :

¹ D. Gumpert, Stewenson H. « Au cœur de l'esprit d'entreprise » Harvard expansion 1985

- L'orientation stratégique (opportunité d'affaire que lui confère son pouvoir de propriétaire)
- le délai de réaction vis-à-vis des opportunités (délai court car il est orienté vers l'action et le pouvoir lui permet cette fonction)
- L'investissement en ressources (l'entrepreneur a le total pouvoir d'utiliser toutes les ressources de façon optimale).
- Le contrôle des ressources (Il est le propriétaire des ressources, ce qui lui donne le pouvoir de les contrôler).
- La structure de l'entreprise (justement pour mieux préserver et conserver son pouvoir, l'entrepreneur met en place des structures qui lui permettent de tout contrôler par lui-même, aussi il privilégie les réseaux informels).

C'est ainsi que l'entrepreneur au sein de son entreprise use de son pouvoir¹ et que les orientations stratégiques de cette dernière ne sont qu'une explicitation de ce pouvoir.

Ce pouvoir est une cause principale de l'évolution et de la vie de l'entreprise, ses actions sont en fonction de son degré de pouvoir c'est-à-dire de la moins grande maîtrise des zones d'incertitude au sein de l'organisation PME.

En effet, Crosier et Friedberg² ont identifié un élément important lors qu'il s'agit de pouvoir, ils l'ont nommé « élément de négociation », c'est-à-dire que l'acteur dispose toujours, par définition d'une certaine marge de liberté qu'elle que soit les contraintes structurelles que lui impose le système d'action auquel il participe et les interactions entre le dirigeant et ses employés sont doublement contingents car la relation de pouvoir est un relation d'échange où un élément de négociation existe toujours implicitement ou explicitement.

¹ H. Mintzberg « Le pouvoir dans les organisations » Ed. D'organisation (1983, 1986)

² M. Crosier, E. Friedberg « L'acteur et le système » Paris Ed du seuil 1977

Conformément à cette conception, la stratégie du dirigeant dans ce cas peut emprunter deux voies possibles¹ :

- La première c'est de monopoliser toutes les zones d'incertitude où l'information peut échapper aux autres acteurs.
- La seconde, est d'imaginer, la structure de la PME de telle sorte que les négociations avec les autres restent toujours favorables au dirigeant.

Cette stratégie reste la plus proche de la réalité des PME car elle témoigne de l'influence de la personnalité du dirigeant sur son profil organisationnel.

Par ailleurs la valeur d'un dirigeant de PME, répond aussi à des soucis d'identité d'existence en tant que dirigeant c'est-à-dire de survie², ou de reconnaissance de survie. Le dirigeant est animé par un sentiment d'angoisse, car dans son entreprise son pouvoir signifie sa liberté d'action, si elle est limitée il cesse d'exister en tant que principal acteur.

La reconnaissance, parce que précisément dans un système organisé, le dirigeant a besoin d'être reconnu comme source de pouvoir par les membres de l'organisation.

C'est ainsi que le dirigeant va puiser au fond de sa personnalité à préserver son organisation qui ne sera en fait que le reflet de son système de valeurs et de sa culture.

Un tel pouvoir, symbolise l'autorité, le charisme, la compétence qui sont mis en avant dès lors qu'il est question de décisions stratégiques.

Section 3 : Le fondement théorique de l'influence des valeurs

¹ Crosier et Friedberg in P. Bernoux « La sociologie des organisations 2002 » Ed seuil 1993 P. 146-147

² Cotta A. « Pouvoir et décision » Revue économique politique Paris 1974 voir aussi K. Arrow lorsqu'il parle d'autorité et de pouvoir et d'opportunisme.

et des attitudes des entrepreneurs sur la gestion de leur PME

Les valeurs des entrepreneurs ou des managers ont été étudiées dans plusieurs domaines des sciences de gestion et ainsi que d'autres disciplines en sociologie notamment.

La recherche psychologique relative aux attitudes, avec des applications en gestion et celles relatives aux valeurs sont plus récentes. A l'heure actuelle, les auteurs¹ en stratégie considèrent leur prise en compte dans l'environnement global comme facteur incontournable.

Dans ce mouvement de réflexion², sur la culture et l'identité des organisations, le profil des dirigeants d'entreprise est reconnu par de nombreux auteurs comme un facteur important quant aux choix stratégiques effectués.

3.1- Nature des valeurs des entrepreneurs :

Les valeurs comptent dans les sciences humaines, parmi les concepts théoriques fondamentaux relatifs à l'explication du comportement des individus et des systèmes sociaux.

Elles constituent des représentations mentales³ qui sont partie prenante dans la personnalité de l'individu qu'elles prédisposent à certains comportements.

Toutefois, définies étroitement, les valeurs représentent les standards déterminants, ce qui est « bon » « souhaitable » ou « préférable », ces standards sont des idéaux abstraits à connotation positive ou négative, et qui ne sont liés à aucun objectif ou à aucune situation.

¹ H. Mintzberg « Le management – voyage au cœur des organisations » Paris Ed d'organisation 1990

² Nous retrouvons initialement les travaux de Bamberger et Gable dans les années 80 et les travaux de Julien et Marchesnay en 1988

³ Ali Ougherbi opcit P. 182, Ould Sadeght opcit, P. 200

Les valeurs sont donc constituées par un ensemble de principes moraux, de préférences culturelles et des attitudes psychologiques qui structurent les jugements des dirigeants (Strategor 1991).

Milton Rockeach (cité par Bamberger et Gable (1980)) définit les valeurs comme des croyances durables déterminant qu'un mode de conduite ou un but de l'existence est préférable à tout autre »¹.

L'étude des valeurs aboutit à des classifications diverses en fonction notamment des normes culturelles et collectives du champ disciplinaire dans lequel s'inscrit l'étude et référentiel de l'auteur (Kostenbaum 1989, Newcomb 1970, Allport, Vernon et Lindzey (1951), Spranger 1928 cités par Bamberger et Gabele 1980) et reprise en 1984 par H. Assael².

Les différentes fonctions théoriques attribuées aux valeurs sont résumées par Bamberger et Gabele :

- Les valeurs sont apprises au sein d'une société ou par transfert entre sociétés (Warner et Martin 1959)
- Un système de valeurs qui dirigent l'orientation de l'homme (Bamberger et Gabele 1980)
- Un système de valeurs est stabilisateur de la personnalité (Rockeach, 1973)
- Un système de valeurs est un promoteur d'adaptation, (Pearson et Bales 1964)

Les valeurs sont donc une partie intrinsèque de la vie et de la pensée d'une personne au point qu'elle tend à les considérer comme évidentes, tant qu'elles ne sont pas remises en cause, elles sont une particularité intégrée à la personnalité et leur origine est le plus

¹ Bamberger « valeurs et comportements stratégiques » cahiers de recherche I.GR 1985

² H. Assael in A. Ougerbi Opcit P.183, I. Ould Sadegh P.201, Ivanaj-Gherin Opcit P.4

fréquemment recherchée dans l'environnement sociétal¹, cet environnement est essentiellement caractérisé par la culture que véhicule toute société.

En définitif, c'est l'interaction de l'individu avec la société et la culture² qui détermine la plupart des modèles de conduite et même des réponses affectives les plus profondes, c'est aussi dans nos tentatives de décrypter le réel, que nous recourons à des cadres de référence auxquels nous rapportons les évènements qui interviennent dans notre entourage, afin de les évaluer, de les comprendre et d'agir en conséquence.

Ces cadres de référence peuvent prendre la forme d'un système de valeurs, ainsi qu'un répertoire d'actions face à des situations données.

Par ailleurs Roeach (1973)³, propose tout un ensemble d'arguments permettant de distinguer les valeurs d'autres concepts, au contraire des besoins, les valeurs représentent autant de concepts sociaux qu'individuels, et à la différence des traits de personnalité beaucoup plus stables et ancrés, les valeurs sont plus dynamiques et initiatrices de comportements.

3.2- Notion d'attitude :

Le concept d'attitude a aussi fait l'objet d'étude des psychosociologues⁴ et qui le définissent comme suit « l'attitude étant un état d'esprit de l'individu envers une valeur ». Dans ce sens la valeur demeure une croyance permanente profondément ancrée dans l'esprit des individus. En revanche l'attitude est spécifiquement orientée vers une situation donnée.

Dans ce cas, les attitudes seront considérées comme des valeurs

¹ Strategor « stratégie, structure, décisions, identité politique générale d'entreprise » Inter éditions P.139-158 1991

² Reitter R.et al., « Cultures d'entreprises » Vuibert gestion P. 17-68 (1991).

³ Ali Ougherbi Opcit P.185-186

⁴ Ivanaj-Ghenin Opcit P.5 elles citent Thomas, Znaniecki et Bamberger

dérivées, l'attitude se réfère à une organisation de croyances autour d'un objet spécifique tandis que la valeur se réfère à une seule croyance en chaque situation spécifique.

La valeur concerne un mode de comportement désirable, un état final guidant actions, attitudes et jugements, c'est ainsi que les valeurs et les attitudes sont des éléments de la personnalité d'un individu, elles sont en interaction avec les traits de personnalités et la tolérance envers l'ambiguïté¹.

De ce fait, valeurs et attitudes constituent un champ intéressant d'investigations qui est susceptible de nous éclairer en ce qui concerne les orientations stratégiques des petites et moyennes entreprises.

3.3- Valeurs, attitudes et prise de décision par l'entrepreneur :

L'environnement extérieur contribue à la formation du système de valeur et attitudes des dirigeants, conjointement aux facteurs de leur personnalité².

C'est un processus, lent mais permanent, les valeurs des dirigeants sont essentiellement stables, les attitudes peuvent au contraire, changer en fonction d'informations plus récentes ce qui amène à un changement d'orientation dans le système de gestion.

Le système de décision est celui qui est le plus largement influencé par le comportement du dirigeant, c'est aussi lui qui prévaut dans l'orientation des objectifs, des directives et des politiques de l'entreprise, agissant sur le système d'opérations et le système de contrôle, voire sur le système de décision.

Valencia Del Toro montre dans une étude que les stratégies et les

¹ Bamberger Opcit

² Julien et Marchesnay « la petite entreprise, principes d'économie et de gestion » Vuibert Gestion (1988), P.162-163

objectifs, les directives et les politiques n'existeraient pas s'il n'y avait pas à la base quelques valeurs bien définies qui orientent le système de décisions.

Cet auteur dit que les valeurs et les attitudes révèlent certaines contradictions, une valeur déterminée influe sur le sens de décision tandis qu'une autre valeur peut pousser une décision en direction opposée.

Par exemple les valeurs qui prédéterminent la croissance peuvent s'opposer aux valeurs relatives à l'indépendance de l'entreprise.

Les valeurs qui provoquent le goût du profit, peuvent s'équilibrer avec les valeurs liées à l'éthique, à la qualité du produit, à la religion et à l'image de l'entreprise.

Les valeurs qui définissent la philosophie du changement¹ peuvent se heurter aux valeurs et attitudes relatives à la tradition, à la famille² et à la formation de l'entrepreneur.

3.4- Quelques études réalisées sur l'influence des valeurs et attitudes des dirigeants sur le comportement des PME

a- L'étude J. Lussier (1975 – 1982) :

Lussier inspiré des travaux de Gasse³ a montré qu'en général les attitudes vis-à-vis des changements et de croissance ont plus d'importance et qu'au contraire, les attitudes liées aux méthodes scientifiques sont secondaires aux yeux des dirigeants. Les attitudes face au risque et à la concurrence restent d'importance moyenne.

b- L'étude : De Valencia Del Toro, Jorge et Durand :

Ces deux auteurs affirment que la connaissance des valeurs et les

¹ B. Saporta « Stratégie pour la PME » Edition Montchrétien P. 236-270, 1986

² M. Bauer « Patron de PME, entre le pouvoir, l'entreprise et la famille » Inter éditions 1993, P.226

³ Y. Gasse « L'idéologie d'affaires et attitudes des entrepreneurs » 1975

attitudes des dirigeants permet de mesurer le niveau de développement des PME, et principalement leurs comportements, puisque les valeurs individuelles et organisationnelles sont considérées comme des facteurs primordiaux pour la stabilité dans la croissance des petites unités industrielles, quelle que soit la région et quel que soit le pays. La corrélation entre le système de valeurs des dirigeants et la culture et la structure économique des différents pays détermine selon cette recherche le comportement et le fonctionnement des petites unités.

c- L' étude De Haire Ghiselli et Porter , Géraldine Schmidt (1992) :

Cette recherche à caractère international, a permis d'arriver à quelques conclusions parmi lesquelles l'existence d'une grande similitude en matière d'attitude entre tous les pays étudiés (Japon, Etats-Unis et Allemagne Fédérale), ensuite elle arrive à la conclusion que si il existe des différences, celles-ci proviennent des différentes cultures et d'organisation de chaque société.

Géraldine Schmidt¹, a aussi travaillé dans ce sens, son questionnaire, a abordé, la fonction du dirigeant, le rôle du dirigeant et sa culture, les motivations des dirigeants dans l'accomplissement de leur travail et les satisfactions qu'ils obtiennent et enfin des informations générales sur l'entreprise et le dirigeant.

Ce travail offre les avantages suivants, puisque les pays étudiés étaient « La France, le Portugal, l'Allemagne, les Etats-Unis, le Japon et la Grande Bretagne) :

- il a permis d'examiner et de comprendre les attitudes des dirigeants d'un pays donné.
- Il a permis d'appréhender le problème de l'accomplissement des tâches par le biais de cultures différentes.

¹ Géraldine Schmidt « Styles de management, théories et pratiques » Thèse de doctorat Nancy 1992

d- L'étude d' Ivanaj et Gehin¹ (1995) :

Cette étude tente de montrer que les valeurs des dirigeants ont une réelle influence sur l'objectif de stratégies de croissance des PME.

Le profil du dirigeant est essentiellement caractérisé au plan sociologique d'une part, par les valeurs religieuses, les valeurs relatives à la famille et à la personne et au plan entrepreneurial d'autre part, par les attitudes envers l'indépendance.

Les valeurs des dirigeants suivant un objectif de croissance se différencient des valeurs des dirigeants ne suivant pas prioritairement un tel objectif. Le choix de la croissance semble issu davantage du sentiment de bonheur de confiance en soi, en autrui et en l'avenir que de la recherche de la sécurité et la protection.

L'enquête a permis aussi de valider l'influence des facteurs contingents comme l'âge, la détention du capital et l'expérience.

Nous avons constaté que le dirigeant d'une PME, n'avait véritablement de sens qu'à travers cette dernière, d'ailleurs on a parlé de phénomène d'osmose entre les deux.

L'entrepreneur qui est aussi le dirigeant de son organisation s'imprègne de cette dernière de son style de gestion, de son système de valeur et de la conception qu'il a de son autorité et de son pouvoir.

L'orientation stratégique, par le biais du processus décisionnel révèle sur bien des points, la personnalité du dirigeant.

Le sort de l'entreprise entrepreneuriale, semble ancré dans les mains de son propriétaire, sa survie, sa reconnaissance, sont la traduction de l'interprétation explicite de ce que veut l'entrepreneur dirigeant.

Cela dit, le système de valeurs, comme nous l'avons montré influence le comportement et l'orientation stratégique de son entreprise,

¹ Gehin Ivanaj Opcit P 23 1998

toutefois, le poids de l'environnement constitue incontestablement une autre caractéristique distinctive fréquemment recensée dans la littérature spécialisée.

Tout au long de nos précédents chapitres nous avons montré que le phénomène entrepreneurial était dépendant de la combinaison de plusieurs facteurs, qui se traduisaient par une certaine organisation de l'entreprise.

Nous avons aussi montré que grâce à la théorie de contingence, l'environnement constituait un élément clé dans la conception et l'application de la stratégie voire de la stratégie de l'entreprise.

Toutefois, d'autres ingrédients de cet environnement contribuent aussi à façonner un entrepreneur, comme l'a soulevé P. Bourdieu, le capital social, composé du capital financier, capital connaissances et capital relations permettent de mieux connaître les éléments de la réussite entrepreneuriale.

L'importance de ce capital social, permet sans doute de mieux comprendre l'intérêt sans cesse renouvelé des économistes libéraux pour l'initiative individuelle.

Tout à tour, l'entrepreneur, manager, organisateur, ne peut pas être seulement défini par ses caractéristiques économiques. D'autant que nous l'avons constaté sa réussite ne reposait pas sur ses seules compétences.

L'entrepreneur ne peut être véritablement compris qu'en rapport avec la société qui lui accorde ce rôle, c'est un agent social¹. Ses actions s'inscrivent dans un milieu social et économique déterminé. Pierre Bourdieu² en montrant l'importance du capital social, souligne que la

¹ Uzunidis, Boutillier « La légende de l'entrepreneur » 1999, P.110 Ed. Syros

² P. Bourdieu « Le capital social, notes provisoires » acte de la recherche en sciences sociales, N°31 (1980)

réussite entrepreneuriale doit moins à l'initiative individuelle qu'au système économique et social dans lequel se trouve l'entrepreneur.

La réussite entrepreneuriale selon Uzunidis et Boutillier est conditionnée par les ressources financières, les connaissances théoriques et empiriques et les relations personnelles et institutionnelles.

Section 4 : Le système économique et émergence entrepreneuriale

Dans tous les pays aujourd'hui qualifiés d'industriels ou en voie de développement, l'état a toujours joué un rôle déterminant pour le développement des marchés.

Depuis la fin du 19 siècle, les systèmes productifs des grands pays capitalistes sont guidés, par l'intervention volontariste des Etats¹.

Les Etats, qu'ils soient à l'est ou à l'ouest, ont tous créé des conditions sociopolitiques propices au développement de l'esprit d'entreprise.

K. Marx² disait donc que l'expansion du capitalisme s'est faite en accéléré, il a d'abord permis aux propriétaires de capitaux de s'enrichir, pour en retour remplir les caisses publiques par le biais des taxes et impôts.

Une économie capitaliste avec des lois propices au développement des activités économiques et industrielles sur lesquelles est venu se greffer le pouvoir politique.

Les grandes firmes Américaines, toutes doivent leur extraordinaire expansion à l'intérieur et à l'extérieur des Etats-Unis, au soutien économique et politique de l'administration étatique.

¹ Uzunidis et Boutillier « de l'entrepreneur héroïque à l'entrepreneur socialisé » innovation vol 2 N°8 P.9-28

² K. Marx « Le capital, critique de l'économie politique » livre premier « Le développement de la production capitaliste » Edition sociales Joseph Roy 1997

Effectivement, au cours du XIX^{ème} siècle, l'industrie fournit un grand nombre d'opportunités d'investissement aux hommes d'affaires.

Ainsi le pouvoir économique revient aux industriels associés à des banquiers qui se sont enrichis pendant la guerre civile¹. Contrôlant l'Etat, les grands businessmen oeuvrent pour que leurs intérêts soient protégés.

C'est-à-dire que l'esprit d'entreprise doit beaucoup à la puissance du politique et de la finance.

Rockefeller² n'aurait jamais pu être un géant de la réussite entrepreneuriale s'il n'avait pas obtenu des tarifs préférentiels de la part des grandes compagnies et si la législation n'était pas particulièrement favorable à son entreprise.

Bon nombre de pays, outre les Etats-Unis ont prospéré grâce à l'Etat qui a propulsé le développement du capitalisme.

Colbert en France, a été parmi les instigateurs de la création des grandes manufactures pour faire face à la concurrence de la Hollande.

L'Etat Français, en réaction contre des agressions économiques et militaires, défend l'ordre économique établi et impose des barrières douanières élevées³.

D'ailleurs, l'entrepreneur Français est loin de l'entrepreneur Shumpéterien ou de Say, car il refuse de se lancer dans les affaires sans l'aide de l'Etat⁴.

En effet, si nous comparons le capitalisme français au capitalisme anglais, nous constaterons que le rôle des banques a été crucial dans le

¹ Uzunidis, Boutillier, opcit P.76 (1999)

² A. D. Chandler JR « La main visible » Economica Paris 1988

³ Yves Pesqueux « Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie » Ed. Ellipses 2000 P.65

⁴ H. Weber « Cultures patronales et types d'entreprises » Esquisse d'une typologie de patronal social du travail N°4 1988

développement du capitalisme, en Angleterre les entrepreneurs ont pu mobiliser directement l'épargne des ménages sans tomber sous la coupe des banquiers. Alors qu'en France, l'entreprise a toujours été sous tutelle, d'abord de l'Etat, puis des grandes banques d'affaires dont les propriétaires avaient un pied dans la politique.

Au-delà de ces apparences, l'entrepreneur et capitalisme sont-ils indissociables ?

L'entrepreneuriat ne peut-il pas s'exprimer dans un système autre que capitaliste.

Pour K. Marx, le capitalisme, est un mode de production dont la généralisation du rapport marchand et la propriété privée des moyens de production constituent l'ossature qui sont à l'origine de la formation de deux catégories, socio-économiques fondamentales : le capital et le travail.

Le grand historien, Fernand Braudel¹ a bien montré que l'accumulation du capital était une des causes majeures de l'origine du capitalisme en Angleterre, s'opposant à la théorie de l'éthique protestante de Max Weber. Autrement cette révolution industrielle serait d'abord apparue en Chine, en Inde et chez les Arabes qui contrôlaient un très grand nombre de marchés internationaux.

Le développement des capitaux s'ajoutant à l'esprit d'entreprise assure la modernisation rapide des facteurs de production dans toutes les formes d'entreprise.

Donc le capitalisme où le libre échange des produits suppose l'existence de capitaux qui fonde sa puissance sur l'esprit d'entreprise.

Nous n'allons pas nous étendre sur la relation du capitalisme et l'émergence de l'entrepreneur, puisque nous l'avons déjà évoqué au

¹ F. Braudel « La dynamique du capitalisme » (1985) ; civilisation matérielle économie et capitalisme (1979), voir aussi Wallerstein 1999

premier chapitre.

Toutefois ce qui attire notre attention, à propos du sujet du capitalisme c'est que la plupart des auteurs sont unanimes à reconnaître que le capitalisme est le seul système économique qui se nourrit d'esprit d'entreprise.

Ils justifient cette thèse par les idées suivantes¹ :

- L'esprit d'entreprise est lié à la forme d'organisation que prend le capitalisme donc le système de marché.
- L'esprit d'entreprise se fonde avant tout sur l'acceptation du risque et de l'incertitude qui légitime le profit de l'entrepreneur.
- Enfin, l'esprit d'entreprise est à la base des transformations du capitalisme au cours de son histoire et de nos jours force est de constater un développement de cet esprit d'entreprise, en relation avec l'échec des économies planifiées mais aussi en relation avec la crise du capitalisme managérial.

Boutillier² et Uzunidis font remarquer que dans les années 90, un processus de « sélection naturelle » va opérer, les entreprises les plus dynamiques sont rachetées celles qui ont des idées mais qui manquent des capitaux. Alors ce retour aux valeurs libérales n'aurait-il pas pour fonction idéologique de préserver les institutions capitalistes malgré la crise ?

Les auteurs pensent que oui, et que cette entreprise idéologique est aussi motivée par la crainte permanente du collectivisme.

P. Drucker³ aussi se félicite encore dit-il « que la banqueroute morale, politique, économique du marxisme et du communisme ».

¹ P.A. Julien Marchesnay « L'entrepreneuriat » opcit P.11-12, 1996

² Boutillier et Uzunidis « Le discours libéral et la libre entreprise » in La Légende de l'entrepreneur P50-51-52, 1999

³ P. Drucker « Au-delà du capitalisme » Dunod Paris 1993, P.15

Hayek¹ en 1988, cite : « les intellectuels n'ont rien compris à l'économie en général et au fonctionnement du marché en particulier, car ils sont indignés par une chance essentielle les gains très importants car seule cette possibilité fait que tant d'expériences soient tentées ».

Bill Gates en 1995 écrit « Adam Smith serait satisfait car le capitalisme a montré qu'il était le meilleur des systèmes économiques ».

De toute manière, le capitalisme a certes contribué à faire prospérer l'esprit d'entreprise, cela dit, l'entrepreneur capitaliste a l'ambition aussi d'améliorer grâce à ses produits et services les conditions de vie de l'humanité.

En effet Schumpeter déjà dans son livre « capitalisme socialisme et démocratie » ainsi que dans la « théorie de l'évolution économique » écrit que « l'entrepreneur était considéré comme l'initiateur d'un mouvement technologique et industriel en perpétuelle transformation, car de part sa nature, il constitue un type ou une méthode de transformation économique, il n'est jamais stationnaire et ne pourrait jamais le devenir².

Mark Casson semble un peu réticent sur l'importance qu'a accordé les économistes en ce qui concerne le cadre d'émergence et d'évolution de la fonction d'entrepreneur, selon Mark Casson, l'une des principales raisons qui ont fait de l'entrepreneur l'un des héros culturels du capitalisme provient de ce qu'il peut, partant d'origine très humbles accéder à une situation de puissance et à un statut social élevé. Casson montre que l'accès à la fonction d'entrepreneur par cette issue est sans fondement car il y a des barrières économiques et sociales.

Pour cet auteur³, la fonction d'entrepreneur n'est pas seulement

¹ F. Hayek « La présomption fatale » PUF Paris 1993 P.146

² J. Schumpeter « La théorie de l'évolution économique » Paris Dalloz 1935

³ Mark Casson opcit P.319-327

réservée au système capitaliste, mais qu'elle peut prendre de nombreuses formes selon le système économique dans lequel l'entrepreneur évolue.

La définition de Casson de l'entrepreneur basée sur le jugement, connaissance de soi, imagination ne dépendent pas particulièrement des institutions mais des individus se démarquant du commun.

La coordination des échanges se fait mais la seule différence c'est qu'en économie du marché, c'est une coordination volontaire, alors qu'une économie dirigée, c'est la conjoncture qui se charge de cette coordination.

De ce fait, l'entrepreneur selon Casson possède le choix des institutions à l'intérieur desquelles il va exercer sa fonction, ce qui implique que la fonction d'entrepreneur propose non pas une voie unique de développement mais plusieurs qui puissent renvoyer aux différents genres d'institutions disponibles.

Que peut-on dire alors et vu sous cet angle, l'initiative individuelle personnifiée par l'entrepreneur, suppose une économie de concurrence où les modalités d'affrontement entre les agents économiques seraient toujours les mêmes et connues par tous, conformément à la transparence. L'industrialisation croît, les guerres aussi, le rôle de l'Etat à des divers degrés devient fondamental, quel système va-t-il adopter selon une conception volontariste, et conformément aux propositions de F. List¹ qui dit que l'Etat crée lui-même des entreprises et qui se garde bien d'attendre quoi que ce soit de la main invisible du marché !!!

D'ou l'interrogation de la présence de la prévoyance et l'initiative de l'entrepreneur !!!

Et dans quelle mesure l'Etat profite-t-il de la présence, de l'entrepreneur et vice-versa. Jusqu'à quel degré l'entrepreneur a-t-il

¹ List et Colbert, cités par Uzunidis et Boutillier

besoin de l'aide de l'Etat¹ ?

Section 5 La position sociale et émergence de l'entrepreneur

Pour nombre d'économistes, l'entrepreneur est un agent économique particulier, soit parce qu'il assume un risque économique financier et commercial, soit parce qu'il est l'intermédiaire entre les différents marchés. Nous avons montré que l'entrepreneur était déterminé par un ensemble d'éléments extérieurs à celui-ci, comme particulièrement, la société.

En effet, car sans dénier à chacun de nous sa part de liberté, la société pousse tel ou tel individu à jouer le rôle d'entrepreneur, il existe donc un déterminisme social qui conduit certains à devenir entrepreneurs plutôt qu'autre chose.

L'identité des agents sociaux est fonction de leur place dans la division sociale du travail, selon A. Touraine², entre le travail et le capital ; la détention de l'information et son utilisation seraient déterminantes. A vrai dire, capital ou information les deux semblent liés.

C'est ce qui fait dire à Pierre Bourdieu³, que les entrepreneurs forment un group social, car ils possèdent des ressources actuelles et potentielles plus ou moins institutionnalisées de relations et de connaissances.

Ainsi chaque entrepreneur doit construire ce réseau de relations car il doit se projeter dans la société⁴ et établir une stratégie c'est le produit d'un travail d'instauration et d'entretien qui est nécessaire à reproduire

¹ P. Varley « Entreprises et entrepreneurs du XVIIIème siècle au début du XX siècle » Hachette, Paris 1994

² J.P. Durand, R. Weil « sociologie contemporaine » citent A. Touraine P.257-273, Vignot, Paris 1993

³ P. Bourdieu Opcit

⁴ Derosières A. Thévenot L. (1988) « Les catégories socio-professionnelles » La découverte Paris

des liaisons durables propres à procurer des profits matériels ou symboliques.

Autrement dit, les individus qui appartiennent à un même groupe social, vont adopter des trajectoires différentes en fonction de leur capital social lequel n'est pas seulement fonction du capital financier.

Car la stratégie individuelle comme l'affirme P. Bourdieu, s'inscrit dans le cadre particulier d'une logique sociale et économique comme (la notion du travail, le don de soi, l'enrichissement personnel, et la réussite personnelle).

C'est-à-dire que la réussite entrepreneuriale est fonction de paramètres quantitatifs (finances, patrimoine, information) et paramètres sociologiques¹ (niveau d'étude, origine sociale, valeurs, pratiques, qualifications et métiers).

Boutillier et Uzunidis approuvent ce point de vue, car ils pensent que les entrepreneurs se singularisent socialement par des représentations et des valeurs sociales particulières (refus de l'autorité et des règles hiérarchiques et bureaucratiques) pour être maîtres de leurs conditions d'existence et de leur temps de travail².

Effectivement pour B. Zarca, le petit entrepreneur qu'il qualifie d'indépendant, pour qui entreprise et patrimoine familial ne font qu'un et où le budget de son entreprise et de la famille se confondent l'intérêt matériel est totalement lié à son aspiration culturelle. Il ne s'agit pas dit Zarca d'une force d'inertie au contraire, c'est la source du dynamisme de ce groupe professionnel, l'implication subjective de l'entrepreneur dans son activité c'est ce qui fait sa force.

L'image du créateur d'entreprise³, qui refuse le carcan de la

¹ Zarca « Identité de métier et identité artisanale » Revue française de sociologie 1988

² Uzunidis Boutillier opcit P.117 (1999) « La légende de l'entrepreneur »

³ E. Dugué « Qualification, compétence et culture de métier » (cahier du Griot 2004 P.190-191

soumission du salariat, maître de son savoir et du développement de son activité, qui établit des rapports cordiaux avec ses collaborateurs trouve son origine dans l'artisanat, où c'est le métier qui fait l'homme.

L'entrepreneur, en prenant la décision de créer son entreprise possède déjà une arrière pensée directement puisée de la société : « pour mieux servir le métier ».

La société donc peut offrir un champ très riche d'opportunités, pour qui sait les saisir. L'individu qui dispose d'un jugement supérieur et qui aspire à un emploi d'indépendant doté d'un contact social, et disposant d'un minimum de capital peut facilement accéder à la fonction d'entrepreneur¹.

Section 6 : la fonction d'utilité et l'émergence entrepreneuriale

Cette spécificité résulte en grande partie du lien déjà analysé qui unit le dirigeant propriétaire à son entreprise au point de l'identifier. Les principales fonctions managériales ainsi que la propriété du capital sont dans la majorité des cas, aux mains du dirigeant ou de la famille, comme nous l'avons dit auparavant les objectifs de l'entreprise se confondent avec les objectifs des dirigeants ce qui influence radicalement la façon de gérer l'entreprise et pousse dans la majorité des cas de nombreux entrepreneurs à éviter les financements externes² afin de préserver une autonomie³ de décision :

6.1- L'explication néo-classique :

Dans le modèle économique néo-classique, la concurrence, conduit l'entreprise à maximiser son profit ce qui pousse donc cette dernière à

¹ Mark Casson, opcit P.330-332

² Amiot M. « Les misères du patronat, le monde des PME et leurs patrons » Ed. L'Harmattan 1991

³ R. Witterwulghe opcit 1999, P 123

trouver la structure financière optimale qui lui permette d'atteindre cet objectif. Pour les néo-classiques la petite ou la moyenne structure n'est qu'une étape dans la vie de l'entreprise. Cependant, selon MJK Stanworth et J. Curran¹, la croissance pour les entrepreneurs représente une exception, la croissance, n'est pas un objectif en soi, nous avons évoqué l'étude de S. Gehein et V. Ivanaj ou l'entrepreneur était influencé par des valeurs sociologiques (religieuses), et des valeurs liées à la famille ou au contraire aux valeurs liées à l'indépendance qui influençaient les objectifs et les stratégies de croissance des PME.

Ainsi bon nombre de dirigeants de PME n'adoptent pas une stratégie simple dès lors il n'existe pas de modèle type de croissance car l'entrepreneur à travers son entreprise réalise sa propre fonction d'utilité qui est souvent bien loin de coïncider avec la maximisation du profit.

Selon Charreaux² « Le dirigeant de PME est conduit à pratiquer différents arbitrages entre sa consommation, son patrimoine personnel et le patrimoine social en sorte que ses choix ne sont pas le plus souvent conformes à ceux qui auraient été opérés si l'objectif était de maximiser la valeur économique de l'entreprise il doit arbitrer en particulier entre l'accroissement du patrimoine social en dégageant un résultat substantiel et ses prélèvements personnels, qui se présentent sous forme de rémunération ou d'avantages non pécuniers ».

Cette constatation, va donc mener l'entrepreneur à choisir un mode de financement qui lui permet de réaliser ses objectifs, ce qui pousse la grande majorité d'entre eux à recourir prioritairement à l'autofinancement.

Si l'entrepreneur n'a pas pour objectif principal la croissance, il n'a pas donc besoin de financement à long terme.

¹ MJK Stanworth, J. Curran (1976) in R. Witterwhulge p 124

² Charreaux « Le dilemme des PME ouvrir son capital ou s'endetter » Revue française de gestion et AMJ Stanger in R. Witterghulhe opcit P 123 1993

Ainsi la limitation des projets de croissance réduit chez lui l'intérêt pour le management financier et affecte donc le choix des moyens de financement.

Selon une étude menée par Michel Rome¹ en 1990, en ce qui concerne le choix de financement d'une entreprise des entrepreneurs interrogés préfèrent de loin l'autofinancement, ensuite l'endettement, et un nombre réduit sont pour l'ouverture du capital.

Belletante et Levrato², considèrent que cette hiérarchie dépend aussi du niveau de rentabilité de l'entreprise plus l'entreprise est rentable, plus elle pourra recourir à l'autofinancement.

6.2- L'autofinancement comme stratégie de préserver l'autonomie de l'entrepreneur :

L'autofinancement se comprend dans la mesure où le dirigeant, incorpore le bénéfice non distribué, mais aussi la rémunération ou les avantages que le dirigeant va parfois laisser dans son entreprise pour la financer.

Le recours à ce mode de financement s'explique sur la base de variables subjectives telles que la volonté d'indépendance et l'identification du patrimoine de la famille à celui de l'entreprise.

Le recours aussi à l'autofinancement réside dans des variables objectives, comme la souplesse de ce moyen de financement, car il ne présente aucun coût (enfin aux yeux des dirigeants).

M. Jensen et W. Meckling³ expliquent cette façon d'opérer des entrepreneurs par la théorie d'agence selon eux l'entreprise est un lieu

¹ Michel PA et N. Rome « Le financement de la croissance dans les PME » in Les leviers de la croissance P.80 1990

² Levrato N. « Le financement des PME par les banques » Revue internationale de PME p213 1993

³ Jensen et Meckling « Theory of the firm, managerial behavior » Journal of financial economics 1976

de contrats entre différents partenaires, si l'entreprise est composée d'actionnaires et de dirigeants, des conflits d'intérêt vont apparaître.

Alors que dans une petite entreprise, l'autofinancement garantit le maintien du capital entre les mains du dirigeant / ou de la famille, ce qui évite des coûts d'agence. Plusieurs auteurs tentent d'expliquer la fragilité de la stratégie financière des petites entreprises par la théorie de l'agence. Néanmoins cela n'explique qu'en partie les spécificités financières car l'entrepreneur adopte l'autofinancement plus pour des raisons pratiques, et peu coûteuses¹ (considérations fiscales).

Cela dit, l'entrepreneur doit comprendre que l'autofinancement constitue un moyen d'augmenter le besoin de fonds de roulement tout en servant de référence ainsi que de garantie vis-à-vis de l'extérieur.

Aussi le développement des fonds propres doit se faire au moins proportionnellement à l'expansion du chiffre d'affaire². Cette règle seule, peut permettre d'assurer la continuité de l'indépendance financière. Or, dans les PME, cette règle n'est souvent pas respectée en raison de :

L'origine du patrimoine, la confusion totale ou partielle entre le patrimoine propre de l'entrepreneur et le patrimoine de l'entreprise. Ceci est la première cause de l'insuffisance des fonds propres. Elle peut aussi expliquer la difficulté d'accumulation du capital durant la vie de l'entreprise.

En effet, l'entrepreneur ne peut ou ne veut pas dans certains cas faire indéfiniment des apports de fond supplémentaire, en provenance de lui-même ou de la famille dans la mesure où ces apports entraînent une concentration du patrimoine sur un risque unique.

¹ Julien et Marchesnay « Perspectives en management stratégique » Economica P. 97 2004

² Van Loye G. (1991) « Organisation du pouvoir et financement des PME » Direction et gestion des entreprises N° 132, 133, P 47, 53

Cette attitude apparaît d'ailleurs le plus souvent contraire à l'impératif de sécurité des actifs pour leurs défenseurs.

La volonté d'indépendance familiale qui se traduit par une faiblesse des fonds propres, et qui handicape l'arbitrage¹ développement/survie.

Ce cas se présente aussi lorsque les actionnaires familiaux ne peuvent ou ne veulent pas augmenter leur apport initial.

D'autre part, un apport extérieur n'est pas souhaitable par le dirigeant (ou la famille), dans la mesure où il risque de compromettre son pouvoir et son autorité², ce qui pousse ces dirigeants à abandonner l'idée de toute augmentation du capital.

Cela est une manière qu'adoptent les propriétaires des PME par leur désir d'assumer une rentabilité à court terme qui passe par la contrainte de solvabilité et assure l'indépendance de l'entreprise. Plutôt qu'une rentabilité à moyen ou à long terme qui assurerait la défense d'un surplus monétaire suffisant pour garantir l'équilibre financier et envisager le développement.

La préférence pour le court terme semble être le critère déterminant qui permettra de distinguer les entreprises dynamiques des autres, c'est-à-dire, celles qui présentent une réelle capacité stratégique.

A ce niveau, il semble possible d'avancer l'hypothèse selon laquelle, les dirigeants propriétaires des PME, veulent garder leur autonomie et en conséquence ne veulent diluer ni leur pouvoir ni leur revenu, ni leurs avantages divers.

Nous devons dire aussi que l'insuffisance des fonds propres de la

¹ M. Bayad et JL Hermann « Le financement de l'innovation dans les PME, difficulté et comportement » cahier de recherche, ICN, 1992

² R. Sainsaulieu « L'entreprise une affaire de société » Presses de la fondation nationale des sciences politiques, P. 151, 155, 1990

PME, reste le problème dominant des petites entreprises¹ car ceci est liée à la volonté de l'entrepreneur qui est aussi le dirigeant qui ne veut ni ouvrir le capital ni augmenter les fonds propres².

Nous voyons donc dans ce cas l'opposition de deux logiques, logique financière traditionnelle et logique financière de la PME.

La fragilité financière, semble être la spécificité majeure de l'entreprise entrepreneuriale.

En effet, l'accumulation du capital étant quasi faible, qui se manifeste par une insuffisance des fonds propres.

Le capital accumulé se compose d'un capital économique matérialisé par les actifs physiques, et d'un capital financier sous forme d'actifs financiers plus mobiles.

Ces deux formes de capital sont indissociables, dans la mesure où le capital financier peut être un moyen d'accumulation du capital économique tout en réduisant le risque de l'entreprise risque qui dépend du montant de la dette par rapport aux capitaux propres.

Comme la petite entreprise exerce en général son activité sur des segments interstitiels, laissés libres par les grandes entreprises, ces activités ont une caractéristique commune ne pas exiger une intensité capitalistique élevée³.

Pour les PME, cette accumulation s'effectue de manière différente dans la mesure où le capital économique n'est pas distinct du capital financier, puisque détenus par les mêmes personnes, les entrepreneurs.

En ce sens, toute accumulation du capital financier l'est souvent au

¹ Norton E. « Capital structure and small business growth firms » journal of small business finance, 1991, Vol 1, N°2

² PA. Julien, GRPME opcit .

³ Marchesnay M. « La PME une gestion spécifique » économie rurale n°206, Novembre, Décembre n°6, 1980 P 10

détriment du capital économique, tout en altérant la mobilité théorique du capital financier et sans diminution du risque.

Ceci permet de discerner deux attitudes distinctes de la petite entreprise :

- L'entreprise qui veut garder son indépendance financière
- L'entrepreneur qui anticipe son avenir pour accéder à un certain stade de développement.

En définitif, la politique financière adoptée par l'entrepreneur n'a véritablement de sens, si on n'intègre pas aussi les objectifs propres, de ce dernier. Ils ne se limitent pas au seul profit, mais englobant, souvent le pouvoir, la réalisation individuelle.

Ainsi, certains entrepreneurs peuvent pour des raisons d'ordre fiscal, être réticents à maximiser leur profit et ne pas minimiser leurs coûts, en incorporant dans les frais généraux de leur société une série d'avantages en nature qui ne sont pas à proprement parler des coûts réels de l'entreprise.

Les entrepreneurs de type technicien ou artisan¹ satisfaits de la taille de leur entreprise, ne cherchent pas à croître cette dernière et préfèrent poursuivre un objectif de gestion plus conservateur et refusent certaines contraintes institutionnelles en cas de croissance.

La fonction d'utilité de l'entrepreneur inclut divers éléments où le profit n'apparaît que comme un élément parmi d'autre ou comme une contrainte destinée à assurer un revenu satisfaisant.

Deux modèles² économiques ont essayé d'étudier la fonction d'utilité de l'entrepreneur :

- Le modèle de Scitovsky
- Le modèle de Leibenstein

¹ Voir typologie de Laufer

² R. Witterwulghe opcit P86-89

a- Le modèle de Scitovsky¹ :

Selon ce modèle, le profit peut être substitué par une fonction d'utilité quelque peu différente, en ce qui concerne le dirigeant entrepreneur.

D'après l'auteur, l'entrepreneur est sensible au profit mais aussi à un certain style de vie calme et tranquille où le travail et le profit semblent constituer l'inverse du temps de loisir.

Ainsi le temps que doit consacrer l'entrepreneur à son travail est affecté à d'autres objectifs.

Scitovsky explique que ce cas rencontré chez les entrepreneurs qui n'ont pas de successeur dans la famille, et de ce fait freinent le développement de leur entreprise et limitent le temps consacré à leur activité d'entrepreneur.

D'autres aussi, ont atteint leur objectif et freinent la croissance en utilisant leur temps à des loisirs.

Un autre élément, celui-là externe et qui peut influencer sur la fonction d'utilité de l'entrepreneur est la contrainte institutionnelle (fisc, syndicat, conseil d'entreprise).

b- Le modèle l'X-efficiency de Leibenstein² :

Nous avons déjà évoqué le modèle de Leibenstein lors de l'élaboration de la théorie de l'entrepreneur selon cet auteur l'entrepreneur saisit les imperfections des entreprises en intervenant et en utilisant ses capacités de coordination et c'est dans ce même sens, que l'on utilise ce modèle pour expliquer la fonction d'utilité de l'entrepreneur.

¹ T. Scitovsky A. « Note of profit maximization and its implications » The Review of economic studies 1943

² Leibenstein H. « Entrepreneurship and development » American Economic Review 1968 P38

La fiscalité conduit un grand nombre de PME à être gérées non comme des centres de profits mais comme des centres de frais, ce qui accroît les avantages indirects que l'entrepreneur peut retirer tout en diminuant la pression fiscale, en effet, cet état de choses est facilité par la concentration du pouvoir dans les mains de l'entrepreneur. Ce dernier est libre de s'octroyer la rémunération qu'il désire ceci est encore plus vrai lorsque l'entreprise est familiale, et où se confond le capital de l'entreprise et le capital de l'entrepreneur.

Si elle dégage un certain bénéfice, il sera réparti en une série d'avantages matériels, comptabilisés comme des frais de l'entreprise. Selon Watson¹ les entrepreneurs anglais « détournent » à des fins fiscales 60 à 70% des profits de leur entreprise afin de se rémunérer.

Divers autres auteurs, ont tenté de démontrer les aspects spécifiques qui englobent la fonction d'utilité des entrepreneurs citons O Young et al., 1992, qui voient que la fonction d'utilité est fonction du revenu monétaire (I), les avantages en nature (F) et le temps de loisir (L), et l'estime de soi et le succès (A) donc $U = U(I, P, L, A)$.

Mac Mahon et Stanger 1994, introduisent des dimensions comme l'indépendance et la limitation de croissance $U = (P, Nt, Nn)$ si l'entrepreneur peut préserver son indépendance, il privilégiera Nt (les bénéfices non pécuniers) et sera donc opposé au financement externe.

Par contre s'il veut ouvrir son capital il privilégiera P (revenu pécunier) si la prépondérance est accordée à Nn (style de vie)

Cela reviendra à limiter la croissance de l'entreprise B. Belletante et Levrato, soulignent que ces modèles restent difficilement vérifiables empiriquement.

Section 7 : Créativité, espace économique et émergence

¹ Watson R. « Employment charge, profits and directors, remuneration in small and UK companies » 1990, Scottish journal of economy 1990, P259-274

entrepreneuriale

Pour Shumpeter, l'entrepreneur innovateur est le moteur de la croissance, et puisque ce dernier est un agent social il fait la dynamique de l'innovation et de la création rattachée à un espace social particulier, qui se caractérise par des ressources matérielles en information, technologiques, humaines, ainsi qu'une expérience et un savoir-faire spécifique qui nourrissent une dynamique d'innovation.

En effet, l'espace économique n'est rien sans les acteurs économiques¹ s'intéressant à « l'industrialisation diffuse ». B. Pecqueur², construit une grille d'analyse qui prend en compte à la fois l'espace économique en tant que tel et le jeu des acteurs. Selon lui l'espace économique ne se résume pas à l'espace classique de transfert de marchandises, de capital et de travail.

Les composants de la dynamique d'un territoire dépassent les variables strictement économiques et intègrent les rapports sociaux et culturels, grâce à la circulation d'information sur les savoir-faire.

En d'autres termes, le succès d'une créativité est fonction d'un support social et institutionnel. L'entrepreneur est bien un agent social ses actions s'inscrivent dans un cadre social, institutionnel et économique déterminé³ et la question ne se réduit pas seulement à trouver des capitaux pour financer un projet, encore faut-il avoir un projet, une idée : or cette idée naît à partir d'une expérience d'une pratique quotidienne.

Les pouvoirs publics, désarmés devant la montée du chômage et de

¹ F. Perroux « théorie générale du progrès économique » Cahiers d'ISEA N°2 p 14

² B. Pecqueur « Milieu économique et nouvelle industrialisation » Revue du tiers monde N°118 1989

³ R. Gordon « Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation, sociologie du travail » N°1 Paris 1989 B. Berger « the culture of entrepreneurship » press San Francisco california 1991

son coût, justifient le recul de l'Etat - providence par la promotion de l'esprit d'entreprise.

L'action des Etats est mise en évidence dans le cadre de l'OCDE, l'Etat dit déréglementer et libéraliser. La baisse des impôts sur les entreprises et l'alignement de la réglementation doivent favoriser la création de micro entreprise.

Les marchés publics locaux doivent s'adresser prioritairement aux petites entreprises : la sécurisation de l'entrepreneur doit primer sur les aides financières.

L'Etat doit mettre à disposition des infrastructures matérielles et en informations. Il doit encadrer, organiser et développer l'esprit d'entreprise.

La création¹ est le produit de toute une dynamique où l'entrepreneur, le personnel de l'entreprise, l'Etat et les relations jouent chacun un rôle prépondérant.

L'entreprise forme un système qui est ouvert à son environnement économique, technique et social, duquel elle tire des éléments de sa survie et auquel elle doit s'adapter pour perpétuer l'entreprise et l'entrepreneur font partie d'un tout (E. Durkheim). L'entrepreneur n'est pas seulement là pour combiner des facteurs de production mais imprègne son entreprise de sa personnalité qui sera un gage de la réussite, néanmoins cela n'exclue en rien, l'environnement économique, social, technologique et politique.

7-1 Le travail comme source à l'émergence entrepreneuriale

Si on se réfère à l'histoire de la pensée économique, nous constaterons que le concept de la « richesse » a suscité beaucoup

¹ P. Drucker « Innovation and entrepreneurship, practice and principles » Harper and Row, New York (1985)

d'intérêt parmi les penseurs du 16^{ème} et 17^{ème} siècle. Après être considérée comme un butin se résumant à de l'or et de l'argent, chez les mercantilistes, puis s'apparentant au produit net chez les physiocrates, il est synonyme du travail chez Adam Smith et les classiques. Le concept de richesse a bien évolué, Adam Smith et Ricardo, ont théorisé le travail, en faisant la mesure de la valeur de toute chose vendue sur le marché et en montrant que seul le travail pouvait réaliser la richesse des nations.

La théorie de l'entrepreneur est née, justement lorsque le système capitaliste, a ouvert la voie à l'initiative et la liberté d'investissement.

Selon ces auteurs, le travail conduit à la richesse, le travail conduit au profit, et l'enrichissement collectif n'est que la résultante de l'enrichissement individuel (main invisible d'Adam Smith).

Bref le travail¹ associé à l'esprit d'initiative, une liberté d'entreprise ont été les ingrédients de la naissance de l'entrepreneur.

Toutefois, comme nous l'avons montré, l'entrepreneur est un agent social, son action s'inscrit dans le fonctionnement de l'économie et de la société.

D'où le paradoxe comme le disent bien S. Boutillier² et Uzunidis dans la légende de l'entrepreneur « pourquoi cet écart entre le discours et la réalité » ?

L'entrepreneur est plus socialisé car il s'inscrit dans un contexte capitaliste plus achevé plus centralisé, plus administré. Ils ajoutent : l'entrepreneur apporte au capitalisme l'oxygène dont il a besoin pour se renouveler, pour exister. Il agit dans un environnement dont il peut exploiter les ressources (en capital, marchés et savoir) et les faiblesses (instabilité, concurrence, rigidité), pour conduire son action.

¹ Bridges « La conquête du travail » village mondial, Paris 1995

² S. Boutillier, Uzunidis opcit 1999, P 123 – 128 -137 - 146

Mais l'initiative individuelle est plus virtuelle¹ que réelle parce qu'elle est encadrée, par les filets fiscaux, juridiques, financiers tissés par l'Etat.

Alors que devient l'initiative individuelle ? Si elle doit être constamment encadrée par l'Etat ? Le risque et l'incertitude ne sont-ils pas le piment de l'action entrepreneuriale ? L'entrepreneur, des temps modernes cherche par tous les moyens à protéger son patrimoine, comment alors le travail effectué dans ce cas là peut-il conduire à la richesse ???

Beaucoup de contradictions et ambiguïtés que les auteurs, n'arrivent pas encore à éclaircir.

7.2- La religion un facteur à l'émergence entrepreneuriale :

Il y a quelques années, il aurait été aberrant d'introduire la religion en économie.

Cependant, en abordant l'entrepreneur, et surtout depuis qu'on parle de la théorie sociale de ce dernier la religion semble être un facteur qui affecte², les phénomènes entrepreneuriaux.

Tout d'abord, le point de vue religieux, peut affecter le tempérament d'entrepreneur.

Max Weber³, a bien expliqué dans l'éthique protestante l'impact du protestantisme dans la naissance du capitalisme.

En effet, beaucoup d'auteurs reconnaissent que le catholicisme assimile le salut personnel à l'adhésion à une institution « L'église » et insiste sur la conformité aux règles de cette institution.

¹ Drucker « Au-delà du capitalisme, la métamorphose de cette fin de siècle » Dunod Paris 1993

² Se référer à Fanfani (1935), Sombart (1915), Weber (1930), Weber (1930), Green (1959)

³ Max Weber opcit

Le protestantisme d'un autre côté nie le besoin d'une médiation institutionnelle entre l'homme et son dieu. L'accent est plutôt mis sur l'individualité que sur la conformité : ce qui amène beaucoup plus naturellement à une attitude d'entrepreneur.

Marc Casson¹ considère que la religion n'est pas en soi, la seule contrainte à peser sur l'entrepreneur. L'attitude de la société à l'égard des gens qui constituent une minorité religieuse, qui impose un certain nombre de contraintes.

Depuis les analyses de M. Weber, à propos de l'éthique protestante et du monde capitaliste, on sait avec quelle force les idées religieuses peuvent soutenir une efficacité économique et une logique entrepreneuriale. Le facteur décisif s'inscrit dans la capacité à séculariser les effets de sa foi religieuse.

Les prolongements d'une ferveur religieuse peuvent générer une énergie obstinée pour dépasser les rigidités² économiques ou maximiser les utilités du facteur de travail.

On pourrait donc reprendre la logique entrepreneuriale Weberienne « Pas de développement sans une classe d'entrepreneurs, pas de classe d'entrepreneurs sans une charte morale, pas de charte morale sans des assises religieuses ».

Al Baghli³ dans son article « l'innovation socioculturelle comme stimulant entrepreneuriale » en 1995, montre les pérennités du népotisme par les procédures de recrutement au sein des entreprises. Cet auteur montre que habilement manié le recrutement surdéterminé par la parenté, le village ou l'ethnie, s'avère un moyen efficace de dynamiser le travail, et une technique de résolution, ou de prévention des conflits.

¹ Marc Casson opcit P 391, 392

² Berger B. « The culture of entrepreneurship » Press, San Francisco California 1991

³ Al Baghli « L'innovation socio culturelle comme stimulant entrepreneuriale » Ed. AU ELF VREF Paris 1995, P.13-27

Car la résolution des différents ne se traite pas au sein même de l'entreprise mais dans d'autres sphères¹ sociales qui sont précisément celles ayant déterminé le recrutement. Sa lecture sera fondamentalement différente, elle permet utilement de réintégrer certaines prérogatives du chef traditionnel dans celles du responsable d'entreprise.

Ce transfert analogique de l'autorité est sans doute un biais efficace pour séculariser dans des fonctions économiques la traditionnelle autorité classique, avec des fonctions réajustées.

Conclusion :

Ces quelques pistes montrent tout l'intérêt de la sphère culturelle comme une réinterprétation novatrice des initiatives économiques les éléments culturels sont déterminants pour donner prise et cohérence à un élan entrepreneurial. La société la religion et la famille semblent constituer les catalyseurs de l'entrepreneur. Nous avons vu comment l'entrepreneur tente de préserver son indépendance en vue de considérations plus subjectives que rationnelles dans le chapitre suivant nous allons montrer l'impact de la famille sur les agissements de l'entrepreneur.

¹ Haddad BK « Entreprendre » Agence de promotion industrielle Tunisie 1992

Chapitre III

La PME familiale

fondements théoriques

Section 1 : Culture, rôle de l'entrepreneur et développement
de l'entreprise familiale

Section 2 : Direction d'entreprise, et style de management

Chapitre 3 : La PÆE familiale,

fondements théoriques

Le champ de recherche que représente l'entreprise familiale a été ouvert en 1953 à l'initiative de Christensen (1953) et a connu un succès mitigé tant aux Etats-Unis qu'en Europe. En effet, dans tous les pays développés, on a vu s'accroître durant cette période la part des grandes entreprises (anonymes, publiques, semi-publiques, multinationales) au détriment des entreprises familiales. D'ailleurs, à cette période, ne disait-on pas que cette forme particulière d'organisation (hybride) n'était pas une véritable entreprise? (Gélinier & Gaultier, 1975). Gélinier et Gaultier, soulignent en outre que «l'entreprise familiale a vu aussi décliner son image dans les esprits, que l'opinion publique s'est montrée moins aimable pour ses créateurs ou dirigeants, que le fisc est devenu plus exigeant...Influencés par une idéologie ambiante, les fils de patron sont pris parfois par un certain dégoût pour l'entreprise paternelle». L'entreprise familiale ne serait-elle alors qu'une survivance du siècle passé ? Il est permis d'en douter. En effet, comme le précisent Allouche et Amann (1995), force est de constater aujourd'hui un certain «retour triomphant du capitalisme familial », et la communauté scientifique anglo-saxonne (plus largement) et française (plus modestement) ne se tient pas à l'écart de cette mouvance, notamment dans le domaine des Sciences de Gestion (Hirigoyen 1985; Merigot, Hirigoyen 1987; Allouche, Amann 1998).

Il est largement admis qu'il n'existe pas de consensus sur la définition d'une entreprise familiale (Handler 1989, Hugron 1993, Brockhaus 1994, Allouche & Amann 1998). Ainsi, en mettant l'accent sur l'interface entre le management et la propriété, Christensen (1953) définit l'entreprise familiale par la façon dont est organisé le

management, c'est-à-dire par la manière dont sont assumées les diverses fonctions de gestion au sein de l'entreprise et par le lien qui existe entre le management et la propriété. Une entreprise pourrait donc être considérée comme une entreprise familiale, dans la mesure où seraient concentrés au sein d'une unité familiale le management et la propriété (Litz 1995). D'une manière générale, l'entreprise familiale peut être appréhendée comme une entreprise détenue, dirigée et contrôlée par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles (Handler 1989). Elle présente alors une caractéristique fondamentale quelle que soit la forme juridique adoptée, à savoir «l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une ou de plusieurs familles; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux» (Gelinier et Gaultier 1975). C'est dans cette interaction et dans la gestion de celle-ci que réside la nature particulière de ce type d'entreprise (Gervais 1978, p 46). De ce fait, elle présente la particularité de se situer à l'intersection de deux systèmes où le premier fonctionne selon une logique d'émotivité (la famille) et le second selon une logique de rationalité (l'entreprise) (Goetschin 1987; Ward 1987,). Elle est donc régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des deux systèmes. Les interrelations et les interdépendances qui résultent de cette combinaison ne peuvent alors donner qu'un produit ou objet unique (Kepner 1983, 1991 Davis & Stern 1981). Ce Caractère¹ unique de l'entreprise familiale est tributaire de la présence dans l'entreprise d'individus multiples ayant des besoins, des préoccupations, des habilités et des droits différents (Danco, 1980). D'un point de vue management stratégique, cela implique qu'il existe des buts à poursuivre, une mission à réaliser, qu'une stratégie est définie afin d'atteindre ces buts. De même, elle suppose des mécanismes

¹ M. Kalika « Structures d'entreprise réalité, déterminants performances économiques » Economica Gestion 1988.

destinés à penser, à formuler et à réaliser la stratégie. Elle sous-entend également le contrôle de la progression de l'entreprise vers la réalisation des objectifs dans le respect des normes, des règles et des valeurs en cours au sein du système entreprise, mais également au sein du système famille (Chua & Alii 1996 ; 1997).

Si la cohabitation famille - entreprise peut contribuer au succès et à la performance de l'entreprise par sa stabilité d'orientation (Danco 1982), sa capacité de supporter des moments difficiles, son sens de la tradition, voire de l'investissement personnel (Donkels, 1989), elle peut être également la cause de multiples problèmes. En effet, les conflits trouvent souvent leurs origines dans les problèmes familiaux. Du fait de leur spécificité, ils ne sont pas de nature à tendre vers l'équilibre; au contraire, ils mettent en cause l'existence même de l'entreprise. Si ces problèmes familiaux et ces rivalités inter-familiales font que l'entreprise familiale soit la plus difficile à gérer, il faut noter que cette dépendance de l'entreprise vis-à-vis des aléas familiaux n'est pas une constante et qu'elle est à relativiser selon le stade de développement de l'entreprise¹ (Hirigoyen, 1985). D'un autre côté, le conflit n'est pas négatif en soi. En effet, l'entreprise ou la famille qui ne connaît pas de conflit perd sans doute sa capacité à innover et à s'adapter au changement (Lank, 1997).

Si pour certains auteurs la taille de l'entreprise familiale peut varier entre «le petit magasin du coin» jusqu'à la grande entreprise multinationale (Lansberg, 1988, p 2), pour d'autres, les termes «petite entreprise », «petite et moyenne entreprise» et «entreprise familiale» sont utilisés de façon interchangeable en référence au même type d'entreprise (Becker & Tillman 1978, p 3-4). En France, les résultats d'une étude empirique menée par Kalika (1988) et portant sur les structures des entreprises françaises permettent de mettre en évidence

¹ Sur ce sujet, voir entre autre, Holland, 1981 ; Holland & Boulton, 1984 ; Danco, 1982 ; Ward, 1987 ; Perreault, 1992 ; Bauer, 1993, 1994.

certaines caractéristiques propres aux entreprises familiales. En effet, selon l'auteur, qui qualifie de familiales, «toutes entreprises effectivement dirigées et possédées, généralement totalement, par le fondateur ou par des membres de sa famille »¹, celles-ci apparaissent en moyenne moins différenciées, moins standardisées, moins formalisées, plus centralisées et moins planifiées et contrôlées que les entreprises non familiales (Kalika, 1988, p 254). Ces différences structurelles sont, d'après l'auteur, le fait que d'une part, la taille des entreprises familiales est généralement plus réduite que celle des entreprises non familiales et que d'autre part, la direction des entreprises familiales est plus fréquemment assurée par des autodidactes davantage techniciens ou commerciaux que gestionnaires et organisateurs. En outre, au niveau psychologique, il y a souvent amalgame entre les différents patrimoines (Hirigoyen 1981), et ce malgré la séparation juridique qui existe entre le propre patrimoine des dirigeants et le patrimoine de l'entreprise. Cette confusion génèrerait alors de multiples conséquences au niveau organisationnel² dans la même optique, Hirigoyen (1985) rapporte que la confusion entre patrimoine personnel et patrimoine de l'entreprise complique la notion de stratégie.

Ainsi, si plusieurs dimensions relatives aux P.M.E. familiales ont déjà fait l'objet de recherches, il n'en demeure pas moins que la plupart des études et recherches relatives au champ sont d'origine anglo-saxonnes et que plusieurs aspects restent encore à étudier pour une plus grande compréhension de ce type d'entreprise, notamment d'un point de vue management stratégique (Brockhaus 1994; Hoy & Verser 1994; Shanker & Astrachan 1996)³. Wortmann (1994) a même souligné que

¹ Dans le cadre de cette étude, il a été retenu cette définition.

² Kalika M. « Structures d'entreprises réalités déterminants performances » *Economica Gestion* 1988, p 370.

³ Shanker et Astrachan (1996), Handler (1989)

«compte tenu de l'absence d'analyse de données effectives dans ce domaine de recherche, l'opportunité d'utiliser même de simples statistiques est possible dans la recherche sur les entreprises familiales

Section -1 - Culture, rôle de l'entrepreneur et développement de l'entreprise familiale :

W.G. Dyer précise que, dans les entreprises de première génération, la culture paternaliste est la plus commune et représente près de 80 % des cas. Les cultures participatives et laisser-faire représenteraient quant à elles 10 % des cas chacune. Enfin, la culture professionnelle est très peu répandue. L'auteur souligne que la culture paternaliste ne prépare pas de façon efficace la génération suivante aux responsabilités de leadership, et lui donne ainsi peu de chances de développer ses aptitudes à la direction.

Tableau 2 : Les modèles culturels de l'entreprise familiale

	Paternalisme	Laisser-faire	Participative	Professionnelle
Nature de la relation	Linéaire (hiérarchique)	Linéaire	Collatérale (orientée vers le groupe)	Individualiste
Nature de la relation humaine	Les gens sont basiquement indignes de confiance	Les gens sont bons et dignes de confiance	Les gens sont bons et dignes de confiance	Les gens ne sont ni bons ni méchants
Nature de la vérité	La vérité réside dans la famille fondatrice	La vérité est dans la famille	La vérité se trouve dans les décisions de groupe favorisant la participation	La vérité se trouve dans les règles de conduite professionnelle
Orientation envers l'environnement	Attitude proactive	Harmoniser, attitude proactive	Harmoniser, attitude proactive	Réactif, attitude proactive
Universalisme / particularisme	Particularisme	Particularisme	Universalisme	Universalisme
Nature de l'activité humaine	Faisant l'orientation	Faisant l'orientation	Etant-en-devenant l'orientation	Faisant l'orientation
Temps	Orientation présent ou passé	Orientation présent ou passé	Orientation présent ou futur	Orientation présent

D'après W.G. Dyer (1988) in J.P. Mouline 2002

La question est de savoir si l'on peut modifier la culture d'une entreprise au point de la modeler et de la façonner relativement à ses décisions? La réponse à cette question possède en elle, selon nous, le germe de l'ambivalence. Les dirigeants ou fondateurs d'entreprises sont beaucoup plus à même de modifier la culture de leur entreprise à l'occasion du choix de leurs collaborateurs les plus proches, avec qui ils partageront sans doute les valeurs montantes et dominantes de leur entreprise (Catry & Buff, 1996)¹. Les employés qui arriveront ensuite se joindront à l'entreprise et seront intégrés à cette culture naissante. En effet, il paraîtrait délicat d'entrer dans une organisation déjà existante, avec comme objectif avoué de modifier radicalement sa culture, sans provoquer un conflit important au sein de celle-ci².

Cependant, des changements significatifs de certaines valeurs ou dominantes peuvent être réalisés par des leaders patients, qui ont à coeur le développement et l'efficacité de l'entreprise ainsi que la qualité de vie de ceux qui y oeuvrent. Les cultures changent lorsque de nouveaux leaders reprennent l'entreprise. Pour que l'entreprise familiale transfère le leadership avec succès à la génération suivante, compte tenu des contraintes exercées par le paternalisme, l'entreprise devrait s'orienter vers une des trois autres cultures (Dyer; 1988)³. Dans ce cas, il appartient au dirigeant de prendre et de mettre en oeuvre les dispositions nécessaires à ce changement.

¹ Catry B & Buff A., (1996), « Le gouvernement de l'entreprise familiale », Publi-Union Éditions.

² Omar Aktouf, voit que la culture d'entreprise n'est rien d'autre que la quasi magique communion de tous, patrons et ouvriers, dirigeants et dirigés, en un même et enthousiaste mouvement de support à l'entreprise et à ses objectifs. Aktouf O. (1990 556), Op. cit. J P Mouline 2002

³ Dyer W.G. Jr., (1988), Op. cit.

1.1- Le dirigeant, le développement et la continuité de son entreprise

Le mode de pensée et la manière d'être du dirigeant d'entreprise ont été largement étudiés par les chercheurs, qui reconnaissent tous l'influence prépondérante du dirigeant sur l'organisation qu'il crée et qu'il dirige, et constatent que « la réussite est indissociable de la bonne correspondance entre les atouts majeurs nécessaires à une gestion efficace et les qualités prédominantes du dirigeant » (Gelinier & Gaultier, 1975 :p 22)¹

¹ Gelinier O. & Gaultier A., (1975), Op. cit.

Tableau 3 : Correspondances entre les styles d'organisations adoptés par les P.M.E et les motivations du chef d'entreprise

		Entrepreneur - manager et innovateur	Entrepreneur propriétaire	Entrepreneur technicien	Entrepreneur artisan
Motivation du chef d'entreprise	Historique du chef d'entreprise	Quitte son emploi précédent par ne parvient pas à réaliser son projet	Devient entrepreneur après un échec dans ses études ou des débuts professionnels mouvementés	A traversé une prise professionnelle et psychologique grave à un certain moment de sa vie	A commencé comme ouvrier
	Mobile de l'action du chef d'entreprise	Désir de créer et de réaliser	Désir d'indépendance et recherche de statut	Très forte revendication de pouvoir et de statut	Recherche l'autonomie (désir de sortir de la situation de subordination vécue antérieurement) mais ne recherche pas le pouvoir
	Perception affective de la firme par le chef d'entreprise	Pas d'identification à l'entreprise	S'identifie à l'entreprise et son avenir personnel est associé à l'avenir de la firme. Mais l'entreprise n'est pas nécessairement associée à la notion de patrimoine	S'identifie totalement à l'entreprise	Identification famille entreprise N'envisage pas l'avenir de la firme en dehors de la famille
Organisation	Objectifs de l'entreprise	Favoriser la croissance	Orientés vers la croissance à condition qu'elle ne remette pas en cause l'indépendance financière	Refus de la croissance pour maintenir l'autorité mais recherche d'efficacité et de productivité	Survie de l'entreprise qui devra être transmise à la descendance Refus de la croissance. L'indépendance est plus importante que la réussite économique
	Méthodes de direction	L'autorité est fondée sur la tout contrôler). Selon cette conception, la responsabilité est d'autant mieux exercée qu'elle n'a pas été déléguée	Penchant autocratique souvent mélange de tentatives de décentralisation des décisions et de stratégies plus ou moins conscientes pour récupérer la part de pouvoir abandonnée (Ex : favorise la promotion interne pour pourvoir aux postes de responsabilité. Cette attitude augmente la dépendance des cadres vis-à-vis du patron).	Autorité sans partage (veut tout contrôler). Selon cette conception, la responsabilité est d'autant mieux exercée qu'elle n'a pas été déléguée.	Refus de l'entrepreneur de se conduire en leader d'hommes mais contrôle serré de l'entreprise à travers les membres de la famille qui remplissent les principaux rôles d'encadrement.
	Relations humaines dans l'entreprise		Souci de maintenir un bon climat humain dans l'entreprise mais pas de gestion participative, il s'agit plutôt de paternalisme	Relations directes entre patron et subordonnés (climat de proximité), Volonté d'éduquer les subordonnés	L'accent est mis sur - l'ambiance familiale, l'importance du travail d'équipe et du climat, mais par pour autant bonne atmosphère dans l'entreprise car la direction n'a pas toujours les qualités nécessaires pour mener une équipe
Attitude psychologique résumant l'ensemble de ces comportements	Le dirigeant c'est nous	Le dirigeant c'est moi et quelquefois lui	Le dirigeant c'est moi	Les dirigeants ce sont ma famille	

D'après M. Gervais (1978 p 43)

Considérant cette typologie « un peu sommaire », l'auteur la complète en intégrant dans son analyse les travaux de F. Lanoizelee (1975)¹ et les résultats de l'enquête CNIPE-Publimétrie (1974)²

Tableau 4 : Correspondances entre le système d'information de l'entreprise et le comportement stratégique du chef d'entreprise
Comportement de focalisation ou diversification

Influence du milieu familial sur l'entreprise	Influence forte de la dynastie familiale		
Attitude psychologique	Les dirigeants ce sont ma famille	Le dirigeant c'est moi	Le dirigeant c' est moi et quelquefois lui
Objectifs du chef d'entreprise	Sécurité indépendance financière non - croissance	Non croissance pour: conserver l'autorité sur l'entreprise ou garder la dimension humaine de l'entreprise efficacité - rentabilité	Rentabilité d'abord. La croissance peut être le moyen d'accroître la rentabilité mais ce n'est pas le but premier
Comportements stratégiques	Trajectoire : la même que celle qui est suivie actuellement. Pas de véritable stratégie : adaptations ponctuelles en fonction des problèmes	Comportement actif: se spécialiser pour atteindre la masse critique et être véritablement compétitif et diversifier les débouchés	Diversifier à la fois la clientèle et l'activité
Système « informationnel » Informations internes	Comptabilité générale Prix de revient	Comptabilité générale trimestrielle Prix de revient	Suivi de frais. Prix de revient. Tableau de bord. Prévisions à un an
Informations sur le marché	Porte sur le marché actuel uniquement	Porte sur e marché actuel et potentiel	Porte sur le marché actuel et potentiel
Informations sur la concurrence	Non	Non	Oui
Sources d'informations externes	Uniquement les clients actuels	Les clients actuels	Les clients actuels mais aussi d'autres sources
Mode de recherche des informations	Hasard	Active mais non écrite	Systématique et écrite

D'après M Gervais (1978 :p 45)

¹ Lanoizelee F., (1975), «La stratégie des moyennes entreprises de mécanique », Thèse de Doctorat de Spécialité, Paris.

² Cnipe-Publimetrie, (1974), «Les dirigeants des PME. Face au marketing et aux conseils extérieurs. Problèmes et attentes » Décembre.

Prenant acte du fait que plus de 50 % des chefs d'entreprise relèvent d'une psychologie du type « le dirigeant c'est moi », M. Gervais (1978)¹ analyse plus en détail les conséquences qu'entraîne sur l'organisation ce type de comportement. Il précise que le système de décision de tels chefs d'entreprises semble être organisé autour de la logique « intuition, décision, action ». Le système « informationnel » reposerait quant à lui sur des sources d'information constituées essentiellement de revues à caractère économique et/ou professionnel, et dans une moindre mesure de contacts professionnels voire des circulaires « syndicales » le recours à des « Conseils extérieurs » étant pratiquement exclu. Le système logistique se trouve orienté essentiellement vers l'optique production. Le marketing n'existant pratiquement pas, l'approche commerciale relève du domaine de l'intuition. En matière de relations humaines, le développement d'un esprit maison ainsi que l'éducation de ses subordonnés dans le but de conserver le pouvoir et l'autorité apparaissent prioritaire.

Section 2 : Direction d'entreprise et style de management: une typologie en terme de comportement d'artiste, d'artisan et de technocrate

Dans sa pratique comme gestionnaire, comme membre de divers conseils d'administration et comme chercheur, P. Pitcher a observé régulièrement et de manière systématique², quelle que soit la nature de l'organisation, trois types de dirigeants ayant des styles de management très différents : ceux qui rêvent grand, ceux dont les rêves sont davantage à l'échelle humaine, et ceux qui tendent à mépriser le rêve³.

¹ Gervais M., (1978), Op. cit.

² L'auteur souligne le fait que le caractère de l'individu influence sa manière d'appréhender le monde, détermine ce qu'il perçoit, ce qu'il pense et finalement ce qu'il fait.

³ Guay C., (1996), « A la recherche du leader artiste », Communication au colloque

Ces trois types sont qualifiés selon l'auteur « d'artiste, d'artisan et de technocrate » (Pitcher, 1993 ; 1995)¹.

a- Le dirigeant artiste

Le tempérament de l'artiste est cycloïde, passant plus ou moins rapidement de l'excitation à la déprime. L'artiste est d'un naturel optimiste et d'une perception diffuse: sa vision est large mais il ne s'attarde pas aux détails. Sa pensée est éclectique et son action sporadique. Ses pairs et ses subordonnés le décrivent comme un être audacieux, changeant, intuitif, entrepreneurial, imaginatif, visionnaire, imprévisible, émotif, inspirateur et drôle. Audacieux et imaginatif, l'artiste n'accepte guère une interprétation conventionnelle du monde ou des marchés il conteste, il fonce, il étonne. Engagé et émotif, il dépense beaucoup d'énergie et agit avec élan. Enthousiaste et prévoyant, il inspire ses collègues. Enfin, il saisit les occasions que lui révèle son intuition, li élabore intuitivement et d'ordinaire seul sa stratégie, parce qu'il prétend que son élaboration a très peu à voir avec l'analyse formelle.

De ce point de vue, l'artiste n'est pas éloigné du dirigeant potier décrit par H. Mintzberg (1989)². Le potier au travail est assis devant un tas d'argile placé sur le tour. Son esprit est concentré sur l'argile mais il est également conscient de se situer entre ses expériences passées et ses projets futurs. Il sait exactement ce qui a marché et ce qui n'a pas marché pour lui dans le passé. Il a une intime connaissance de son

international AFIDES « Diriger en période de transformation », Université de Montréal, 23-24 septembre 1996.

¹ Pitcher P., (1993), «L'artiste, l'artisan et le technocrate », Gestion, Revue internationale de gestion, vol. 18, n° 2, mai, p. 23-29.

Pitcher P., (1995), «Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations: rêves, réalités et illusions du leadership », Montréal Québec/ Amérique, Presses HEC, 261 pages.

² Mintzberg H., (1989), « Le management », Paris : Les éditions d'organisation, p 57 .

travail et de ses capacités. En tant qu'artiste, il sent toutes ces choses plutôt qu'il ne les analyse, son savoir est tacite. Ainsi, à travers la métaphore du potier, H. Mintzberg avance l'idée selon laquelle les managers deviennent des artistes ; dans leur recherche de stratégies efficaces ils ne découperont donc plus leurs actes en gestes distincts, compartimentés et séparés dans le temps¹. La planification et la réalisation se coulent l'une dans l'autre en un processus fluide d'apprentissage à partir duquel se développe la stratégie créatrice (Guay, 1996)². En effet, selon l'auteur, les stratégies peuvent émerger des actions entreprises et peuvent aussi bien se former que se formuler. Un manager intelligent doit ainsi savoir qu'il ne peut pas toujours appréhender à l'avance ce qui va se passer dans son entreprise. Il doit donc composer avec l'impondérable, improviser et parfois même rêver. L'entreprise tout comme la société n'a-t-elle pas besoin de rêves, pour inspirer et motiver, pour transformer son environnement plutôt que de s'adapter constamment au « réel »³ ? Et ce rêve doit d'abord se trouver au sommet de l'organisation.

Les artistes sont des individus sûrs d'eux, énergiques qui éprouvent beaucoup de plaisir dans leur travail. Avoir de l'imagination et trouver des idées originales représente à leurs yeux la partie la plus importante de leur fonction. Pour ces dirigeants, la possibilité d'être imaginatif et original les protège de la routine, de l'ennui et leur fournit des défis qui leur permettent de survivre. Sans imagination, sans créativité, ils feraient face au néant qu'ils refusent d'accepter⁴.

¹ Mintzberg H., (1989), Op. cit.

² Guay C., (1996), Op. cit.

³ Pitcher P., (1995), Op. cit.

⁴ Pelletier, G., (1995), «Les navigateurs des frontières organisationnelles». *Revue Gestion*, Vol.20, no 2, p. 27-33.

b- Le dirigeant artisan :

L'image de l'artisan est celle de quelqu'un qui connaît son métier, Il a travaillé longtemps sous la direction d'un maître pour acquérir ses connaissances, et il attend de ses apprentis qu'ils fassent de même. Il valorise le travail bien fait (sans sauter d'étapes). Il est exigeant mais, en général, patient. Il aime son travail et n'a pas envie de le faire autrement. Dans l'entreprise, l'artisan est vu comme étant sage, aimable, obligeant, honnête, franc, direct, digne de confiance, raisonnable, réaliste, responsable et, évidemment, conventionnel puisqu'il valorise la tradition et l'expérience. Son credo pourrait être « le changement si nécessaire, mais pas nécessairement le changement ». Il croit avoir tout vu. Il connaît bien les concurrents, les initiatives prises par chacun, leurs succès et leurs échecs. Il se laisse rarement bernier par qui lui présente une vieille idée dans un nouvel emballage. D'esprit ouvert et assez souple (il n'est pas têtu), il faut de solides arguments pour le convaincre. Une fois convaincu, il agit avec prudence, en s'efforçant d'entraîner son équipe dans la même voie. Sa stratégie procède par étapes : améliorer ce que l'on fait déjà, explorer des marchés connexes, ne pas trop s'éloigner des connaissances de base et former le personnel, car ce dernier a une incidence directe sur les bénéfices. Il insiste sur l'esprit d'équipe.

L'artisan a un tempérament assez calme; il est optimiste mais prudent. Sa perception est axée sur l'avenir immédiat et ancrée dans le concret. Moins attiré par les idées que par les tâches et les gens, sa stratégie vise une meilleure exploitation des marchés actuels ou connexes, ainsi que la croissance interne.

c- Le dirigeant technocrate :

Le technocrate travaille rapidement et se distingue par sa précision et, surtout, par sa valorisation des techniques de gestion. C'est une personne qui tend à faire prévaloir les conceptions techniques d'un

problème au détriment des conséquences sociales et humaines. Emotif en contrôle, voire distant, il est sérieux, analytique, cérébral, méthodique, intense, résolu, conservateur, méticuleux et souvent « brillant ». Respecté, il n'est pas aimé. Il est suivi à cause de sa détermination et de la force de son analyse. Il est habile et renseigné (il ne veut pas être pris au dépourvu). Il parle facilement de qualité totale, de Juste A Temps¹, d'alliances stratégiques et de mondialisation. Enfin, à toute question il offre une réponse à trois volets.

Sa stratégie est surtout axée sur l'immédiat, sur les bénéfices à court terme qui permettront d'accumuler des ressources financières pour un avenir plus prometteur... mais qui ne semble jamais se rapprocher. Il suit de près les tendances dans son secteur, convaincu que ce qui est bon pour les autres chefs de file de son industrie l'est aussi pour lui.

Il se préoccupe beaucoup de la structure de l'organisation, et la « rationalisation » est pour lui un mot clé. Ce sont en effet les techniques de gestion qui captent toute son attention et son énergie. Les technocrates ne sont pas nécessairement méchants ou machiavéliques ; ils ont tout simplement l'esprit borné, Ils confondent leur propre réalité avec « la réalité » ; ils insistent toujours sur leur version des faits et, comme ils sont brillants, ils réussissent à convaincre leur entourage. Ils se croient réalistes, mais ils sont perçus tout autrement par leurs collègues.

Le technocrate se contrôle. Assez pessimiste, cet individu perçoit le monde comme un ensemble de menaces. Pour dominer sa crainte, il se donne des règles et des outils. Sa pensée est très structurée, presque rigide ; il n'est pas reconnu pour son ouverture d'esprit, Il agit avec méthode. A son avis, la stratégie doit être élaborée par les experts, les professionnels, car ils connaissent les tendances actuelles, les méthodes

¹ Bardelli P., (1996), «Le modèle de production flexible », QSJ, PUF.

et les technologies de pointe. Sa stratégie vise exclusivement les bénéfices des prochains trimestres et leur projection dans l'avenir, même si ces projections et plans afférents risquent de devenir une camisole de force pour l'organisation.

Le technocrate apparaît donc comme une machine qui n'a pas de pressentiments, que l'on décrit rarement comme intuitif, qui se soucie exclusivement des faits, des règles et de la façon correcte de faire les choses avec contrôle. L'intellectualisation est son principal mécanisme de défense. Outre l'absence de vision et l'incapacité de voir au-delà des règles, un technocrate serait probablement incapable de s'écarter suffisamment des procédés de fonctionnement normalisés pour que l'idée d'une réforme lui vienne à l'esprit ou qu'il la mette en oeuvre (Armstrong, 1997)¹.

On trouvera dans le tableau qui suit (tableau N° 6) les caractéristiques importantes des trois types d'entrepreneurs décrites dans les pages précédentes.

Tableau 5 : Les caractéristiques importantes des trois types de dirigeants

Le dirigeant technocrate	Le dirigeant artisan	Le dirigeant artiste
<ul style="list-style-type: none"> * intransigent * têtu, véhément * déterminé, terre à terre * méticuleux * soucieux du détail * méthodique, analytique 	<ul style="list-style-type: none"> * bien informé * ponctuel, réfléchi, solide * prévisible, responsable * conventionnel * bien équilibré, stable * réaliste, raisonnable 	<ul style="list-style-type: none"> * imaginatif, émotif * imprévisible * visionnaire, inspirant * entreprenant, débonnaire * intuitif, instable * audacieux téméraire, hardi

D'après J. Armstrong (1997)²

¹ Armstrong J., (1997), « raison et passion dans les réformes du secteur public », document de travail préparé pour les activités d'apprentissage de la Commission de la fonction publique du Canada, CFP, Janvier.

² Armstrong J., (1997), Op. cit

P. Pitcher (1995)¹ précise que dans la réalité, ces archétypes de dirigeants existent rarement et que l'on trouve souvent des profils mixtes : un artiste ayant un fort côté artisan, un technocrate avec un élément d'artiste, un artisan avec un penchant pour le conservatisme ou la froideur du technocrate. Néanmoins, tous ont le caractère dominant de l'un ou l'autre type, avec ses avantages et ses inconvénients. Ainsi, avec le technocrate, on gagne en efficacité, mais on perd le ciment et les rêves. Avec l'artiste, on gagne en inspiration, mais on peut perdre en efficacité. Enfin, avec l'artisan, on gagne en esprit d'équipe et en savoir-faire, mais on risque d'être dépassé par les événements.

Section 3 : Le développement de l'entreprise familiale

3.1- L'évolution de la relation entreprise / famille

Certains auteurs ont cherché à mettre en relation le développement du dirigeant en rapport avec celui de l'entreprise et de la famille (Holland, 1981)² ; Holland & Boulton, 1984³ ; Ward, 1987⁴ ; Perreault, 1993⁵ ; Bauer, 1993, 1994⁶). Ainsi, P.J. Holland (1981) et P.J. Holland et W.R. Boulton (1984) observent que l'évolution de la relation entreprise - famille peut être décrite sous forme de quatre stades de développement qu'ils désignent par :

1- le stade « pré familial » caractérisé par la domination du propriétaire-fondateur;

¹ Pitcher P., (1995), Op.cit

² Holland P.J., (1981), « Strategic Management in Family Business: an Exploratory study of the development and Strategic effects of the Family Business Relationship », University Microfilm international. Cité par Holland P.G. & Boulton W.R., (1984), "Balancing the family and the business in a family business". Business Horizons, 27(2)

³ Holland P.G. & Boulton W.R., (1984), Op.cit.

⁴ Ward J.L., (1987), Op.cit.

⁵ Perreault Y.G. (1993), Op.cit

⁶ Bauer M., (1993), « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », InterEditions, 70, Octobre, p. 139-148

- 2- le stade «familial » où l'arrivée des enfants concourt à répartir le pouvoir aux membres de la famille participante ;
- 3- le stade «d'adaptation familiale » qui se caractérise par le partage du pouvoir aux mains étrangères qui possèdent dorénavant des actions de l'entreprise ;
- 4- le stade «post – familial » où la famille procède à la liquidation de ses actions.

P.J. Holland (1981)¹ souligne que ces stades de développement représentent uniquement quatre variations dans la structure de la relation entreprise - famille. En aucun cas ils ne doivent être identifiés aux phases traditionnelles de développement de l'organisation. Ces différents stades ne correspondent pas expressément aux générations successives de la famille dans l'entreprise. Tandis que le passage d'un stade à l'autre implique le transfert à la génération suivante, il est possible que les liens familiaux persistent à un stade donné pour plus d'une génération. P.J. Holland et W.R. Boulton (1984)² soulignent que l'orientation managériale voulue par un membre de la famille évoluant au sein de l'entreprise sera fonction de son pouvoir à l'intérieur de la famille et de son influence dans l'entreprise.

Pour sa part, L. Danco (1980)³ identifie trois phases clés qui marqueront l'évolution de l'entrepreneur, celle de son entreprise et des générations à venir. Il soutient que le développement de l'entreprise familiale repose sur l'enchaînement successif des trois phases : d'apprentissage, de réalisation et d'accomplissement, et de consolidation. Ainsi, les vingt-cinq premières années de la vie de l'entrepreneur sont essentiellement consacrées à son « apprentissage ». Ce n'est que par la suite qu'il se verra confronté à la nécessité de

¹ Holland P.J., (1981), Op.cit

² Holland P.G. & Boulton W.R., (1984), Op.cit.

³ Danco L., (1980) Op.cit

« produire ». Il s'inscrit ici dans ce que l'auteur qualifie de phase de « réalisation et d'accomplissement »¹. Enfin, au moment où l'entrepreneur a rejoint la cinquantaine, c'est-à-dire intégré la phase de ses dernières années d'existence, son souhait principal serait focalisé dans la « consolidation » et la jouissance de son bien : l'entreprise.

Y.G. Perreault (1993)² identifie quant à lui cinq phases dans le cycle de vie de l'entreprise et de son dirigeant, phases s'étalant depuis la création de l'entreprise par le « fondateur » jusqu'à sa retraite. Les différentes phases sont celles allant de 20 à 40 ans, de 40 ans à 50 ans, de 50 ans à 60 ans, de 60 ans à 65 ans, de 65 ans et plus et correspondent en fait au cycle de vie de l'entreprise basé sur le cycle de vie de l'entrepreneur.

De 20 à 40 ans, l'entrepreneur est entièrement «accaparé » par son entreprise, li s'intéresse essentiellement au chiffre d'affaires et au profit. L'entreprise est souvent sous-capitalisée, non organisée, et la régulation des différents dysfonctionnements se fait en règle générale au jour le jour. « L'entrepreneur dirige tout ». C'est l'homme orchestre qui donne la plus grande partie de son temps à l'entreprise, qui lui semble continuellement en crise, Il ne dispose que de très peu de temps pour sa famille. Ses enfants travaillent de manière occasionnelle dans l'entreprise pendant les vacances ou les fins de semaine. Le conjoint collabore souvent.

De 40 à 50 ans, l'entrepreneur prend conscience du besoin de structures administratives, et se rend compte qu'il est mal outillé pour bien gérer son entreprise. Le chiffre d'affaires augmente sans accroissement des profits. L'équipe de direction grandit et l'entrepreneur veille encore à tout. Il craint de déléguer. On emprunte plusieurs chemins conduisant à la croissance, chemins souvent piégés. Certains

¹ Pour L. Danco, la grande majorité des entreprises serait fondée durant cette période.

² Perreault Y.G., (1993), Op.cit.

héritiers tentent de faire leur place dans l'entreprise. Ils sont déplacés d'un poste à un autre, sans que l'on tienne vraiment compte de leurs capacités.

De 50 à 60 ans, l'entrepreneur tente de structurer la gestion de l'entreprise et d'en accroître la rentabilité. Les cadres supérieurs accomplissent leur travail assidûment. On planifie mieux la croissance, se limitant à certains projets, fort de l'expérience passée. L'entrepreneur fait appel à des conseillers externes. Certains héritiers sont bien implantés dans l'entreprise, occupant des postes de cadres supérieurs. On parle quelquefois de relève sans vraiment y porter une grande attention. L'entrepreneur a fait son testament.

De 60 à 65 ans, l'entrepreneur délègue davantage, Il comprend l'importance du leadership, ressent la fatigue et pense maintenant à sa relève. Il évalue la capacité des héritiers, des cadres supérieurs. Souvent, il a choisi son successeur sans trop de consultation et se dit prêt à partir mais « il ne veut pas lâcher les rênes ». Les héritiers qui occupent des postes de cadres supérieurs connaissent mieux l'entreprise et le secteur d'activité. Certains ont des plans de développement, mais ils ne sont pas écoutés. L'entrepreneur est satisfait de la situation actuelle de son entreprise et n'accepte qu'occasionnellement d'entreprendre un projet, une restructuration suggérés par un héritier.

Après 65 ans, l'entrepreneur dit à qui veut bien l'entendre qu'il désire se retirer, mais qu'il ne sait comment faire, que ses héritiers ne sont pas prêts, qu'il y a des conflits. La gestion de l'entreprise est stabilisée, mais il craint le souffle nouveau que veulent apporter certains. Des cadres supérieurs et héritiers peuvent avoir quitté l'entreprise à la recherche d'autres défis. L'entrepreneur peut avoir transmis le leadership tout en « gardant un oeil » sur son entreprise. Au moindre prétexte, il y revient jusqu'au jour où il ne sera plus capable de gérer l'entreprise.

b- Entreprise familiale et logique du dirigeant :

Un dirigeant, et notamment un dirigeant de PME familiale, est loin de fonctionner avec la seule rationalité économique. En effet, lorsqu'il prend de l'âge et commence à songer à la transmission de son entreprise, il obéit à d'autres logiques, et plus précisément à des logiques politico-familiales dont il est possible d'explicitier la nature, le mode d'expression, à partir de trois principes clés :

Dans l'univers des entreprises, la seule rationalité légitime est la rationalité économique. Le discours non économique étant considéré comme un véritable tabou au sommet des entreprises. Le problème est que plus le dirigeant prend de l'âge, et plus ses projets et ses différentes préoccupations politiques ou familiales, voire les deux, pèsent de manière prononcée sur ses actions et décisions de chef d'entreprise ;

Les préoccupations familiales influent de manière d'autant moins avouable sur les décisions du dirigeant qu'elles expriment souvent, de façon simultanée, deux conceptions contradictoires de la famille. La conception « aristocratique » et donc génératrice d'un rêve dynastique qui est supposé garantir au dirigeant l'immortalité, et la conception « bourgeoise », génératrice d'une dévolution « égalitariste » du patrimoine familial ;

L'importance des préoccupations politiques des dirigeants émergent par la distance qui existe entre une préoccupation forte autour de la pérennité de leur entreprise et la grande difficulté à préparer de manière optimale la transmission de leur affaire (Bauer; 1993, 1994)¹

Un dirigeant patron de PME familiale posséderait en réalité, trois têtes: celle d'un « Homo Economicus », motivé par les résultats de son entreprise et les revenus qu'elle dégager, celle d'un « Homo Politicus », cherchant à conserver son pouvoir, voire à le renforcer, et de ce point de

¹ Bauer M., (1993), Op.cit.

vue, l'entreprise s'apparente ici à un système politique à contrôler. Enfin, celle d'un « Pater Familias », motivée par des désirs d'ordre affectif afin de protéger le bien-être et l'avenir de sa famille. Elle prend au sérieux le nom d'« entreprise familiale ». Il s'avère donc indispensable selon M. Bauer d'évaluer le périmètre et le poids relatif de ces trois têtes, de ces trois rationalités différentes, voire divergentes et/ou contradictoires, afin de caractériser un dirigeant d'entreprise familiale, et rendre compte de son action de patron (Bauer, 1993)¹. L'auteur précise que l'activité du dirigeant, c'est-à-dire les décisions qu'il prend pour son entreprise, doit s'analyser comme le produit de cette triple rationalité, de cette triple logique, et que le rapport de force entre ces trois centres de décision est très important. Il met également en évidence le fait que les décisions d'un dirigeant exprimeraient une combinaison négociée de projets inspirés par chacune de ces trois « têtes », et s'il s'avérait qu'il y a trop d'opposition, trop d'intérêts contradictoires entre ces trois forces, alors le dirigeant pourrait suspendre toute décision. Ces non-décisions seraient le résultat de tensions et de conflits entre les trois « têtes ».

Pour cet auteur, l'intérêt de cette perspective est de permettre la compréhension véritable du comportement du chef d'entreprise. Car ce n'est qu'en explicitant les logiques souterraines des rationalités politiques et familiales que l'on pourra rendre compte de la diversité des entreprises et de leurs dirigeants. La richesse de cette approche s'apprécie du fait est qu'elle casse l'uniformisation trop fréquente des représentations de l'entreprise familiale. Dès lors, grâce à l'explication des logiques souterraines et à leur prise en considération, il devient possible d'intégrer dans l'analyse le mode de fonctionnement et de direction des entreprises, les sources de leurs difficultés et la nature des conflits qu'elles vivent à leur sommet.

La logique familiale du dirigeant d'entreprise se retrouve de manière prégnante dans un contexte de succession. La solution «

préférée » des dirigeants consiste à transmettre le pouvoir et le capital à un membre de la famille. Les résultats de l'étude menée par J.L. Ward (1987)¹ auprès de soixante-quinze dirigeants d'entreprises le confirment. L'auteur constate que les dirigeants préfèrent transmettre au sein de la famille, et ce afin d'offrir à leurs enfants la possibilité et l'opportunité d'être indépendants et autonomes dans leur vie professionnelle.

En nous aidant des travaux de Y.G. Perreault (1993)¹, il est possible de percevoir autrement cette logique familiale du dirigeant, en définissant et en décrivant les multiples rôles qu'il exerce.

Tableau 6 : Les différents rôles du dirigeant au sein des multiples entités

	FAMILLE	ENTREPRISE	FAMILLE ET ENTREPRISE
Parent /entrepreneur	Educateur, pourvoyeur	Visionnaire, leader, responsable	Modérateur
Valeur /performance	Affection, partage	Productivité, rentabilité, ROI, croissance, part de marché	Bien-être, compréhension, entraide, respect, loyauté
Héritier/employés	Naissance, liens matrimoniaux	Sélection, embauche, remerciements	Départ, décès
Enrichissement /rémunération	Dons, héritage	Salaires, bonis, participations	Renforcement positif
Appartenance/autorité	Acceptation, liens familiaux	Hiérarchie, politiques, décisions	Discussion, communication, encouragements, conflits
Apprentissage/avancement	Cheminement individuel	Plan de carrière, rendement, évaluations, promotions	Formation, développement
Résidence /activités	Libres choix de chacun	Concurrence, plan stratégique, rôle défini pour chaque employé	Collaboration, influence, exigence

D'après Y.G. Perreault (1993) in J.P. Mouline 2002

Pour sa part, J.L. Ward (1987)² soutient que dans la plupart des

¹ Ward J.L., (1987), Op.cit.

² Ward J.L., (1987), Op.cit

organisations de type familial et malgré leur propre spécificité, il est possible d'identifier trois stades de développement. La croissance et les changements y seraient influencés par cinq forces majeures: 1) la nature de l'entreprise, 2) ses caractéristiques organisationnelles, 3) les motivations du propriétaire dirigeant, 4) les attentes financières de la famille, 5) les objectifs de la famille.

Dans la mesure où ces forces sont parties intégrantes de l'évolution naturelle de l'entreprise familiale, il est possible de concilier le développement à la fois de l'entrepreneur, de la famille et de l'entreprise, prédire le développement de l'entreprise familiale à l'aide du tableau de synthèse reproduit ci-après (tableau N°8) :

Tableau 7 : Les trois stades de développement de l'entreprise familiale

	Stade I	Stade II	Stade III
Temps (années): Age de l'entreprise Age des parents Ages des enfants	0 à 5 25 à 35 0 à 10	10 à 20 40 à 50 15 à 25	20 à 30 55 à 70 30 à 45
Défis			
Stade de développement de l'entreprise	En croissance rapide, nécessitant temps et argent	Maturité	Nécessite un renouvellement stratégique
Caractère de l'organisation	Petite, dynamique	Plus large et complexe	Stagnante
Motivation du dirigeant	Le succès de l'affaire	Contrôle et stabilité	Recherche de nouveaux centres d'intérêts ou est à la retraite ; la nouvelle génération recherche croissance et changement
Attentes financières de la famille	Besoins de base	Davantage de besoins, confort et d'éducation	Besoins plus larges, sécurité et générosité
Priorités stratégiques	Le succès de l'affaire	Croissance et épanouissement des enfants	Harmonie et unité familiale

D'après J.L. Ward (1987 : 21)

Au premier stade, les besoins de la famille et de l'entreprise sont en contradiction, mais non nécessairement en conflit. Au second, le contrôle est toujours entre les mains du dirigeant, mais la croissance et le développement des enfants de la famille s'avèrent être d'une grande importance, car les besoins de l'entreprise et de la famille vont évoluer et probablement se modifier, donnant ainsi naissance à des attentes diverses. Au dernier stade, les besoins de l'entreprise et de la famille peuvent entrer en conflit car la croissance n'est plus recherchée, et l'harmonie familiale est le but ultime du dirigeant. Mais, si la croissance n'est pas une fin en soi, elle peut s'avérer être une obligation, voire une

condition de survie. Certains dirigeants peuvent suivre de façon délibérée une politique de refus de la croissance s'ils ne sont pas à même d'en accepter les contraintes, s'ils sont dans l'impossibilité ou ne désirent pas déléguer leurs responsabilités, ou ne souhaitent pas faire évoluer leur affaire au-delà de leur propre horizon de contrôle¹ (Van Loye, 1991)²

3.2- le processus de management stratégique au sein de l'entreprise familiale

A ce titre, il est possible de définir l'entreprise familiale comme étant une entreprise gouvernée et/ou gérée sur une base de maintien, potentiellement en génération croisée, afin de former et peut-être poursuivre la vision formelle et implicite d'une entreprise tenue par les membres d'une même famille, ou d'un petit nombre de familles (Chua, Sharma & Chrisman, 1996)³. D'un point de vue management stratégique, cette définition implique qu'il existe des buts à poursuivre, une mission à réaliser, qu'une stratégie est définie afin d'atteindre ces buts. De même, elle suppose des mécanismes destinés à penser, à formuler et à réaliser la stratégie. Elle sous-entend également le contrôle de la progression de l'entreprise vers la réalisation des objectifs dans le respect des normes, des règles et des valeurs en cours au sein du sous-système entreprise, mais également au sein du sous-système famille.

La proximité des frontières de ces deux sous-systèmes les rend perméables et diffus. S'il est vraisemblable que ces sous-systèmes peuvent s'entrechoquer lorsqu'on les lie, cela ne signifie pas comme le

¹ Bauer, 1990 : P. 154 – 155 opcit. Bauer M., (1990), « Pas de sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants », L'entreprise une affaire de société, presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, p 148 – 174.

² Van Loye G., (1991), « Organisation du pouvoir et financement des P.M.E », Direction et Gestion des entreprises, N°132 & v133, Décembre.

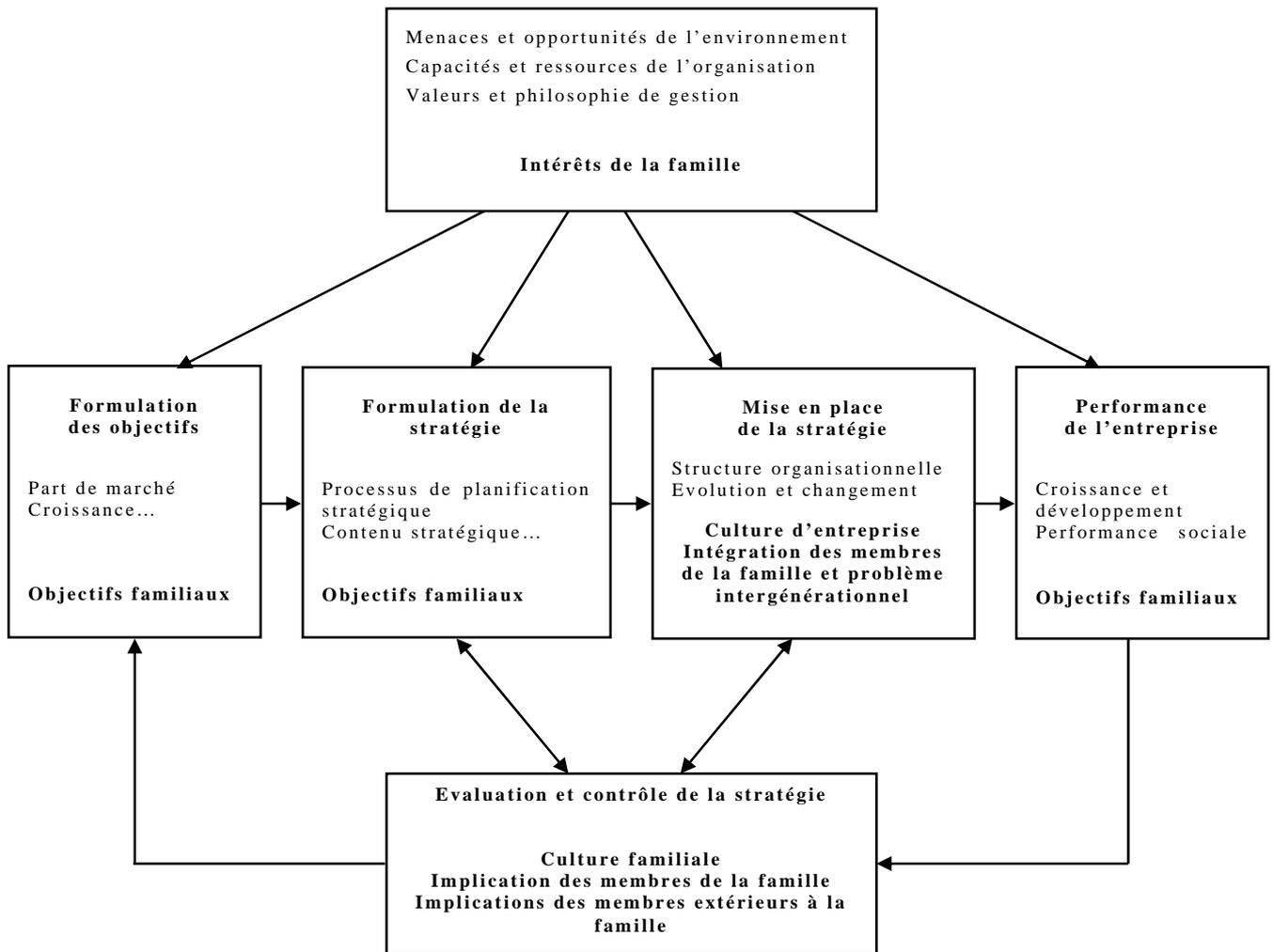
³ Chu J.H, Sharma P. & Chrisman J.J., (1996) « Defining the family business as behaviour », Proceedings of the administrative Sciences Association of Canada, p. 1-8

précise E. Kepner (1983)¹ qu'ils sont dissociables. Ces liens, qui s'établissent entre la famille et l'entreprise, et qui constituent « un tissu », sont inextricables car l'entreprise familiale évolue par définition dans le contexte d'une culture et d'une tradition familiale. Cette liaison implique que ces deux sous-systèmes existent, qu'ils doivent se développer conjointement (Kepner, 1983)².

¹ Kepner E., (1983), Op.cit.

² Kepner E., (1983), Op.cit

Schéma 3 : Le processus de management stratégique au sein de l'entreprise familiale



D'après P Sharma, J.J. Chrisman & J.H. Chua (1997)¹

Au regard de ces différents développements, la saine gestion à long terme de l'entreprise familiale reposerait en fait sur l'habilité de son dirigeant à anticiper et répondre aux changements, et constituerait le fondement de la continuité de l'entreprise familiale. S'il apparaît clairement que toutes les entreprises et tous les dirigeants ne vivent pas exactement les mêmes conditions aux mêmes moments, il n'en demeure

¹ Sharma P., Chrisman J.J & Chua J.H (1997), « Strategic Management of the Family Business : Past research and Future Challenges », family Business Review, vol. 10, N°1, spring

pas moins que les différentes analyses fondées sur le cycle de vie du dirigeant et sur celui de l'entreprise schématisent assez bien le vécu de la grande majorité des entreprises. Elles permettent de réfléchir aux diverses préoccupations du dirigeant, aux rôles des successeurs potentiels, aux attentes des cadres, membres ou non membres de la famille.

Conclusion :

Le management et la continuité des relations intra organisationnelles basés sur la famille constituent une des premières spécificités de l'entreprise familiale (Litz, 1995)¹. Les entreprises familiales se situent donc à l'interface de deux sous- systèmes fondamentalement divergents dont les intérêts sont souvent conflictuels et réunis au sein d'un seul et même système. L'entreprise familiale constitue de ce point de vue un méta système à l'intérieur duquel deux sous-systèmes distincts sont imbriqués. Comme le soulignent P. Davis et D. Stem, cette notion d'imbrication doit constituer l'élément central à toute analyse de l'entreprise familiale (Davis & Stem, 1981)². En outre, afin de survivre aux différentes pressions relatives aux deux sous-systèmes, l'entreprise familiale doit établir un système de valeurs, de normes, de règles de conduite, une vision qui sera adaptée simultanément aux besoins de l'entreprise et de la famille.

¹ Litz R.A., (1995), Op.cit.

² Davis P., & Stern D., (1981), « Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business : An Integrated Systems Perspective », *Human Relations*, 34 (March), p. 207-224

3ème Partie
**Choix des variables,
leurs mesures et
résultats de la recherche**

Chapitre I : L'entrepreneur dans les
pays en voie de développement

Chapitre II : L'économie Algérienne,
cadre d'étude et choix méthodologiques

Chapitre III : Résultats de la recherche

Chapitre I

L'entrepreneuriat dans les pays en voie de développement

Section 1 : Définitions du cadre de l'étude

Section 2 : L'entrepreneur Musulman

Section 3 : De quels types sont les entreprises créées
par ces entrepreneurs ?

Chapitre 1 : L'entrepreneuriat dans les pays en voie de développement

Parlant des économies, des pays en voie de développement, il est évident qu'il s'agit des pays aux contextes économiques différents non seulement par rapport aux économies des pays industrialisés, mais entre ces pays eux-mêmes, c'est pourquoi il nous paraît important de donner une idée sur ces économies compte tenu des particularités qui existent.

Pour Georges Nihan¹ (1980), la seule théorie dont on disposait jusqu'à une époque récente, sur le plan économique pour expliquer les disparités perçues dans les économies en voie de développement a pendant longtemps été l'approche dualiste qui mettait l'accord sur les différences structurelles existantes entre secteurs clés.

Les modèles d'économie dualiste de Lewis², de Jorgensen et de Fei et Ranis ont aussi contribué à développer un système économique dichotomique fondé sur des critères d'utilisation des technologies, de productivité de main d'œuvre et de capital.

D'une manière générale ces modèles opposent l'activité traditionnelle fondée sur le travail et la terre et l'activité moderne à base de capital et de travail, cette vision est bien trop simpliste.

Aussi des études plus ou moins récentes³ montrent qu'entre ces deux secteurs existants et reconnus on en inclut un troisième, le secteur non structuré.

La création de ce concept a certainement répondu dans l'évolution

¹ Nihan G. « Le secteur non structuré » Revue du tiers-monde n°82, p. 262 Avril – Juin 1980

² Lewis et al., in Ismail Ould Sadegh P.50

³ Archambault et Greffe (1984)

des théories économiques, à un besoin réel d'appréhension d'un phénomène socio-économique trop visible pour être ignoré qui est le secteur informel.

Section 1 : Définitions du cadre de l'étude :

1.1- secteurs formel et informel :

Le concept de secteur¹ permet de lier le processus à l'intérieur duquel s'exercent les activités et les comportements des acteurs, postuler alors, de l'extérieur d'un secteur, c'est émettre l'hypothèse d'une homogénéité au niveau des comportements et des processus.

Ceci suppose alors l'existence de lois spécifiques de fonctionnement.

Le terme informel (ou non structuré) renvoie implicitement à la théorie de la forme selon laquelle, les propriétés d'un phénomène ne résultent pas de la simple addition des propriétés des éléments, mais de leur agencement².

Il est aujourd'hui possible de caractériser ce secteur comme étant celui qui dispose³ :

- De barrières à l'entrée moyenne, ou presque inexistantes
- D'un investissement en capital moyen également
- D'une productivité marginale tout juste positive et essentiellement égale aux taux de salaire du marché.

On le définit comme le secteur des activités à petite échelle, où le salariat est limité, le capital avancé faible, et une réglementation absente.

¹ Ismail Ould Sadegh opcit P50 – 51 - 52

² Lautier B. « Actes du colloques des IX^{IÈME} journées d'économie sociale ». Caen – Septembre 1989

³ Voir Actes colloques sur « L'économie informelle » Algérie – Tlemcen Novembre 2000.

Le secteur informel recouvre une très vaste gamme d'activités qui ont en commun le fait qu'elles s'intègrent difficilement dans le cadre des réglementations de l'Etat moderne. Et c'est le cas des pays Africains et des pays en voie de développement¹.

Dans ce cas les performances sont évaluées soit comme un résidu qui est la différence entre les effectifs annoncés par les recensements des activités et effectifs recensés par les statistiques industrielles.

Quant au secteur formel qui est semblable à celui des pays industrialisés, il est caractérisé par :

- Des unités de « production semblable » à celles de pays industrialisés
- Des barrières à l'entrée
- Des investissements importants à réaliser
- Les immobilisations physiques élevées

La cohabitation du secteur formel et informel, qui caractérise la structure des économies en voie de développement, explique en partie, les différences que l'on peut observer par rapport aux définitions des pays industrialisés².

1.2- Définitions de la PME dans les pays en voie de développement :

Les chercheurs dans le domaine du développement posent le problème d'une définition acceptable et applicable à l'ensemble des pays en voie de développement.

Pour certains, comme P.A. Neck, la discussion relative à la définition commune de la « petite entreprise » se révèle plus intéressante qu'utile.

¹ René Gendarme « La pauvreté des Nations » Ed. Cujas 1969

² René Gendarme Cours d'économie de développement, DEA Nancy 1992, « Les sorcières de l'Economie ».

Faut-il encourager l'intensité de la main d'œuvre et définir la PME, par rapport à un certain plafond d'emplois, ou encore la rareté des capitaux, la définir par rapport à des critères d'efficacité, critères de productivité, des facteurs de production, ou ceux de l'analyse coût – utilité du point de vue social.

Dans ce cas, quels critères seraient les plus appréciés dans l'élaboration d'une définition de la PME en pays de développement.

Et c'est ainsi qu'une PME¹ est une entreprise qui est exploitée par des patrons qui exercent sur les affaires, une direction administrative effective, et qui ont des contacts directes et permanents avec leur personnel. Toutes les responsabilités financières, techniques, économiques et sociales sont exercées directement par le patron.

Selon certaines organisations internationales² la définition de la PME dépend avant tout du niveau d'industrialisation des pays concernés, ce qui suppose que tout critère pertinent (quantitatif ou qualitatif) conduira à définir des seuils différents suivant les pays.

Si les définitions sont multiples, les schémas, les stratégies et les politiques d'industrialisation, les systèmes économiques sont aussi variés en Afrique, en Asie, en Amérique Latine.

Chaque pays a « une combinaison unique de circonstances » et partant d'un « problème unique ».

1.3- L'entrepreneur des pays en voie de développement :

On peut penser que la première imitation peut être considérée comme une innovation, surtout si cette imitation introduit un nouveau produit ou un nouveau service. Mais on peut se demander si cela peut être le cas dans les pays en développement où prévaut la culture

¹ Ismail Ould Sadegh opcit P.50

² BIT ; Neck P.A. « Le développement de la PME », politique et programme, Genève 1981 P.10

commerciale.

Peut-on considérer comme entrepreneur celui qui ne fait que commercialiser des produits importés, sinon fabriqués sur place avec des technologies aussi importées.

Néanmoins, selon Schumpeter nous admettons volontiers que les entrepreneurs qui imitent les premiers entrepreneurs innovateurs, sont encore des entrepreneurs dans le sens strict du terme.

En fait, les entrepreneurs imitateurs ne servent que comme distributeurs ou intermédiaires entre les entrepreneurs innovateurs souvent issus des pays industrialisés et les consommateurs des régions industrialisées.

Les manques cruels qui existent dans les régions en voie de développement découragent les rares personnes ayant un esprit d'entreprise, voulant emprunter la voie d'une industrie de longue haleine et plus risquée que l'industrie légère à vocation commerciale.

F. Dall et J.B. Cabale¹, s'expriment sur la situation des pays en voie de développement' »à considérer leur situation présente, les PVD selon les critères de l'analyse économique traditionnelle, la main d'œuvre n'est pas généralement adaptée aux besoins d'une industrie moderne, que les inventions y font défaut, et qu'ils ont de grandes difficultés à exploiter les nôtres (inventions occidentales), que leur population s'accroît plus vite que la production : en somme que toutes les conditions soient réunies pour décourager les banquiers d'investir dans ces pays ».

Ces auteurs, à travers ce qui a été dit, montrent que le sujet de l'entrepreneuriat dans les pays en voie de développement est bien loin de la définition proposée par les pays occidentaux en insistant sur le manque d'esprit d'entreprise dans ces pays, pour une raison ou pour une

¹ F. Dall et J.B. Cabale « L'entreprise du futur » Calmann Levy, Paris 1985

autre.

D'ailleurs, M. Geurnier¹ écrit « sauf, des cas exceptionnels, il n'y a pas d'entrepreneurs dans le tiers-monde au vrai sens du terme. Et quand il y en a c'est soit pour servir ou pour imiter les entreprises industrielles occidentales, soit pour occuper le secteur tertiaire, c'est-à-dire, le commerce et la finance ».

Ainsi cet auteur montre que l'entrepreneur des pays en voie de développement, combien même il existe, il est sensé avoir pour motivation principale le profit, ce qui le pousse à préférer, les investissements à rotation rapide, sans risque comme les services, le commerce et les spéculations.

Si l'épanouissement de l'esprit d'entreprise est conditionné par un environnement favorable les défauts de cet environnement doivent avoir des effets négatifs sur le comportement des entrepreneurs potentiels des (P.V.D), car ce n'est pas l'esprit d'entreprise qui fait défaut mais les conditions propices à son émergence. C'est pour cette raison que les entrepreneurs par peur des grands risques investissent les domaines où le profit est presque assuré.

A. Hirschman² voit que le rôle de l'entrepreneur est supérieur à celui du capital. Selon lui, les entrepreneurs –investisseurs stimulent l'épargne nationale (thésaurisée dans les PVD).

Il appuie l'idée que la capacité d'investir (entrepreneurs et innovateurs) crée l'investissement et fait émerger l'entrepreneur moderne. Quant à l'esprit d'entreprise il ne manque pas au tiers-monde. Pourtant, cet entrepreneur contrarié par les défauts de son environnement d'un côté et démuné des compétences gestionnaires d'un autre côté,

¹ Geurnier M. « Tiers monde – trois quart du monde » rapport du club de Rome in Ould Sadegh 1997

² Hirschman A. « Stratégie du développement économique » Edition ouvrière Paris 1984, P.55 - 56

n'arrive guère à obtenir la coopération des organismes, officiels, sur des questions comme le droit de douane et les réglementations de contrôle.

Une étude de l'organisation¹ des nations unies fait observer la difficulté de la tâche des entrepreneurs, car ce dernier est appelé à exercer lui-même toutes les fonctions de l'entreprise.

Cette étude souligne aussi, les effets négatifs sur l'esprit d'entreprise tels les changements politiques, la stabilité économique, la sécurité, tout ceci ne peut être que des conditions préalables au développement d'un esprit d'entreprise.

Cela dit, malgré l'hostilité de l'environnement des pays en voie de développement à l'épanouissement et l'émergence d'une couche entrepreneuriale, cela n'empêche pas certains individus souvent privilégiés du point de vue socio-économique et culturel, à fonder des entreprises industrielles, dans lesquelles le processus de fabrication se limiterait à la transformation des matières premières. La création de telles entreprises émane avant tout, d'une disponibilité de capitaux rendus possible du fait du surplus dont jouissent les classes favorisées, enrichies par la propriété foncière, le commerce ou la spéculation.

C'est pour cela, que la création d'entreprises² dans un pays en voie de développement, telle l'Algérie, est le fait d'actions individuelles dans lesquelles, le rôle joué par les conditions de l'environnement (encouragement de l'Etat par exemple) n'est que secondaire³, par rapport au rôle prépondérant joué par la disponibilité de capitaux à investir chez ces classes puissantes.

L'Algérie fait partie des pays en voie de développement, où la religion musulmane joue un rôle déterminant. Les théoriciens, ont

¹ Ould Sadegh opcit P. 173

² A. Bouyacoub « La PME en Algérie » Quelles réalités cahiers du Griot n°3.2004 P.76

³ Kornai J. « Le passage à la propriété privée » Finances et développement, FMI, Septembre 2002

souvent vu la religion comme obstacle justement dans l'émergence de l'esprit d'entreprise chez les adeptes de la religion.

Comme tous les pays musulmans sont considérés comme pays en voie de développement, les théoriciens occidentaux cherchent parfois à corréler la religion avec la situation de sous-développement de ces pays. On se demande donc, si l'esprit d'entreprise est moins présent chez eux que partout ailleurs dans les PVD. Si oui, qu'elles sont les causes ? Si non pourquoi certains auteurs accusent le monde musulman de freiner le développement ?

La question posée est difficile, mais elle mérite d'être prise en considération, surtout que l'entrepreneur algérien sujet de notre recherche évolue dans une république de religion musulmane.

Section 2 : L'entrepreneur musulman :

En évoquant le retard industriel dans les pays musulmans, les diagnostics pour en dégager les causes, n'ont jamais cessé de se multiplier. Ils varient toutefois selon la source d'où peuvent émaner les obstacles empêchant le développement, généralement nous pouvons dire que les sources invoquées sont au nombre de deux :

- La matière du sous-développement qui est l'obstacle majeur et commun à tous les pays en développement.
- La spécificité du monde musulman.

2.1- La spécificité du monde musulman :

Certains auteurs¹ contemporains en s'inspirant des idées de Max Weber, considèrent que les pays en voie de développement et plus particulièrement le monde musulman sont dans cette situation à cause de la religion ou de la culture qui ne favorise pas le développement économique, c'est ainsi que l'un d'eux disait que « le musulman n'attend

¹ André Marchal « Systèmes et structures économiques » Paris 1959, cité par R. Hiram.

ici bas que juste ce qu'il faut pour vivre cette vie terrestre, tant bien que mal (plutôt mal que bien) et pour atteindre le séjour céleste »¹.

A son instar, Jacques Austruy² bien qu'il émette des doutes à propos de la thèse « Webernienne » quand il s'agit de l'occident, la considère au contraire pleinement valable pour l'islam, car ici « l'efficacité ne doit pas naître à côté du domaine spirituel (ou contre lui), mais plutôt en s'inspirant de la puissance même de la révélation ».

D'autres auteurs, comme Frankel et Hoselitz, reprenant les idées de Weber pensent que pour accéder à la civilisation industrielle les pays en développement doivent opérer une transformation profonde de leurs échelles de valeurs, conditions indispensables au développement.

Concernant le rationalisme, Max Weber avait dit : « si le capitalisme ne s'était pas développé en Islam, c'était parce que l'idéologie régnant dans le monde musulman avait été opposé au rationalisme nécessaire à ce développement. La cause ne serait pas dans l'islam lui-même, ni dans la religion musulmane mais dans tous les facteurs à la base de cette idéologie : vie sociale totale du monde musulman, idéologies antérieures y compris le christianisme sous sa forme orientale³.

L'idée ici est que dans les pays musulmans l'investissement dans le commerce est préférable à l'investissement dans l'industrie. Le sociologue Américain Marrow Berger, qui se demande si la suspicion traditionnelle à l'égard du risque dans l'islam n'aurait pas quelque relation avec la préférence des hommes d'affaires musulmans pour des marges bénéficiaires importantes sur des affaires produisant un revenu à bref délai, ainsi que pour les investissements en terres cultivables ou en terrains à construire dans les villes.

¹ I. Ould Sadegh P. 173 Opcit

² Austruy « L'islam face au développement économique » Paris 1961, P19

³ M. Rodinson « Islam et capitalisme » seuil, 1966 Paris.

Mais Berger¹, lui-même suggère que « l'insécurité » politique et économique en général, dans les pays musulmans a aussi très probablement contribué à créer ces attitudes à l'égard du risque.

D'autres études ont évoqué le désir du gain facile assuré et rapide chez l'entrepreneur musulman sa répugnance aux investissements, sa mentalité d'intermédiaire plus que de médiateur ou de « leader » présentent de gros obstacles à l'industrialisation.

Les causes citées pour expliquer ces attitudes, sont centrées sur la prohibition musulmane de l'usure et de l'aléa, le fatalisme et sur la prédestination. Tout cela tarirait à la source les motivations et les stimulants du capitalisme.

Autres phénomènes présentés qui contrarient l'esprit d'entreprise selon les auteurs, le loyalisme familial², qui empêche l'esprit compétitif, l'aspect peu favorable à l'individualisme, la présence de corporations, le caractère collectiviste de certaines institutions ... Ainsi selon cette ligne de pensée, toute tentative d'industrialisation dans les pays musulmans seraient alors vouées à l'échec.

Mohamed Madaoui³ en 2004, explique que l'islam à l'instar du prophète Mohamed fait l'apologie du commerce, permet l'enrichissement, où la richesse y est signe de grâce, sacralise la propriété privée (fondement de l'entreprise capitaliste selon Weber), et donne au travail une représentation sacralisante : D'ailleurs, dans sa quête de trouver les véritables représentations du travail en islam, telles décrites dans les sources de la tradition islamique (Coran et Sunna), M. Madaoui se réfère aussi à Ibn Khaldoun dans « El Moquadima » et généralement ce sont ces

¹ BM. Berger « The culture of entrepreneurship » press San Francisco – California 1991

² H. Aujac « Culture nationale et aptitude à l'industrialisation » Revue d'économie politique n°1 Janvier, Février 1983, P 23 - 24

³ M. Madaoui « Ethique islamique du travail et comportement économique » Cahier du Griot Ed. L'Harmattan 2004 P 256 - 266

trois termes qui reviennent souvent Al âmal, Al Choughl, et Sun.

Le dictionnaire (Arabe – français) Al Moundjed donnent les sens suivants aux concepts évoqués :

Al âmal : prend le sens de « l'action », « A Choughl » est plus étendu et prend le sens d'occupation et « Sun », certains islamologues lui donnent le sens de « création » ou de « production » au sens artistique ou artisanal du terme.

M. Madaoui évoque le sens du verbe « Sanaâa » qui signifie « produire » et par extension, sinâa « industrie ».

C'est ainsi que Seyyed Nasr¹ (1993) dit que les individus accomplissent des actions, produisent et créent des choses en modelant en remodelant des matériaux tirés de ce monde.

Ainsi, le travail, l'ardeur, la sueur, l'initiative et l'entreprise sont des valeurs positives en islam².

La foi en dieu ne doit en aucun cas encourager l'individu à l'inaction, mais au contraire, elle doit lui servir de souffle dans la gestion de sa vie quotidienne. Ce qui va à l'encontre d'un grand nombre de préjugés ou d'analyses réductrices qui font de l'islam « la religion de l'inaction » et de l'ascétisme oisif et contemplatif (voir Max Weber).

La valorisation de l'action humaine relève d'un double objectif, profane et céleste.

C'est donc à travers de ses représentations que l'islam fonde et structure l'action de l'entrepreneur, l'acte économique en islam est un acte qui « intéresse la communauté afin d'accéder à la production de la richesse par l'effort.

¹ Ibn Khaldoun (1965) : Textes économiques et sociologiques de la moquadima rivière Paris.

² Lewis « Le retour de l'islam » Gallimard Paris 1985

Comme l'islam ne sépare pas les fonctions économiques¹ et religieuses, foi et création de richesse s'impliquent et s'imbriquent mutuellement. IL n'y a pas d'un côté, le monde de la richesse et de l'autre celui de l'ascèse. Travail et ascèse vont de paire la richesse produite et tout à fait légitime si elle est acquise par des moyens licites créer et produire des richesses, c'est servir dieu et non le défier².

2-2 Le manque d'entrepreneurs compétents :

C'est un phénomène commun à tous les pays en voie de développement après la deuxième guerre mondiale et la récession du colonialisme qui avait aggravé leur retard économique. Les obstacles d'ordre sociologique et culturel dans les pays musulmans ne doivent pas être cités en premier lieu lorsqu'on procède à une analyse objective et impartiale du retard économique industriel en particulier dans ces pays. Les causes ne seraient-elles pas dans les traditions³, les valeurs et la culture islamique qui ne favorisent pas l'évolution et le développement ? Car nous ne pensons pas que le manque de développement dans les pays musulmans soit lié à la religion musulmane. Sinon comment expliquer le développement qui s'est opéré dans les années de gloire des dynasties musulmanes ? Ou encore comment expliquer aussi le développement des pays occidentaux qui sont restés profondément chrétiens ? Surtout que les religions monothéistes⁴ sont fondées sur les mêmes principes, règles et préceptes.

Effectivement, W. Lamothe⁵ reprend cela en parlant de

¹ M. Weber « l'éthique protestante et esprit du capitalisme » 1964 plonb Paris.

² M. Madaoui (2003) « *Ethique islamique et esprit d'entreprise communication au colloque « Les représentations de l'acteur économique du travail » CNRS Lille.

³ A. Jacob « Le travail, reflet des cultures : du sauvage indolent au travailleur productif » Paris, PUF 1994

⁴ W. Lamothe « La vocation entrepreneuriale » Action institute for the study of religion et liberty. Ottawa 2002.

⁵ W. Lamothe opcit 2002

l'entrepreneuriat comme vocation spirituelle. Il constate qu'il existe deux branches opposées en théologie ; la branche selon laquelle « la richesse c'est le mal, et l'autre branche qui vient de la même racine, mais qui adopte une approche opposée, nommée « la théologie de la dominion, ou la reconstruction chrétienne ». Selon cette théorie, les chrétiens réussiront à instaurer le dominion global, c'est-à-dire structurer chaque aspect de la société en adoptant volontairement la ligue directrice économique et sociologique esquissée dans les saintes écritures. Ainsi si les chrétiens adoptent les préceptes de la religion, ils arriveront à la richesse qui est comme une bénédiction de Dieu.

Michael Novak¹ a soutenu que la créativité de l'entrepreneur qui combine le capital, le travail et les facteurs matériels dans le but de produire un bien ou un service s'apparente à l'activité créative de Dieu : la vocation entrepreneuriale est un appel sacré.

Selon ce qui a été dit, l'obstacle de la religion émis ne semble pas fondé, puisque nous avons montré que le christianisme² comme l'islam approuvent la richesse si elle est réalisée à travers des actions licites et approuvées par Dieu³. En fait, et dans la pratique, ce type d'obstacle n'est certainement pas le seul à empêcher le développement. En effet les obstacles d'ordre économique, technologique et politique que subit les pays en voie de développement qu'elle que soit sa religion expliqueraient mieux le retard économique⁴.

Une fois que ces obstacles seront surmontés, certaines valeurs ou traditions, jugées archaïques⁵ et démodées qui n'ont rien à voir avec la

¹ M. Novak in W. Lamothe 2002

² G. Tribon (1995) in Madaoui opcit.

³ Tawney (1951) « La religion et l'essor du capitalisme » Rivière Paris

⁴ Y. Casse, Kouessir R. Nadiaye A. (1992) « L'entreprise africaine » cas de PME/PMI Fisher Presses.

⁵ René Gendarme « explique que le retard économique est du au nomadisme et à

religion musulmane, seront allégées progressivement.

Il serait donc erroné de penser qu'un bien déterminant de cause à effet peut exister entre valeurs et développement. M. Rodinson cite un éminent spécialiste du monde musulman (Blachère) qui montre de façon irréfutable que les raisons du sous-développement capitaliste dans les pays musulmans sont essentiellement économiques et sociales et que la religion musulmane « n'avait jamais élevé d'objection contre le monde de production capitaliste » ni « constitué une entrave » à son développement : L'auteur ajoute « L'opposition fondamentale de l'Islam au capitalisme est un mythe que la thèse soit bien ou mal intentionnée ». Ceci est d'autant plus vrai qu'à mesure qu'une société se développe, il y a plus de justice, plus d'égalité et plus d'homogénéité entre les couches sociales. D'ailleurs tous les problèmes de ces pays viennent surtout de leur pauvreté, car la pauvreté elle-même détourne les gens de la bonne morale dictée par la religion.

En effet, on constate que dans tous les pays musulmans, où les gens se déclarent pratiquants de cette religion, que tous les principes de l'Islam sont bafoués, l'injustice, le mensonge, la corruption, les clans, les tribus, le terrorisme, bref, une société islamique qui n'a d'islam que le nom.

Comme le dit Gilder dans « richesse et pauvreté », rejoignant les propos de Shumpeter, c'est l'esprit d'entreprise qui réalise la croissance économique en effet, Gilder pense que les entrepreneurs mènent l'économie en anticipant les désirs du public en créant de nouvelles manières d'organiser les ressources c'est pour cela que nous allons tenter de mesurer l'esprit d'entreprise dans les pays musulmans.

2-3- L'esprit d'entreprise dans les pays musulmans :

L'esprit d'entreprise fort heureusement n'est pas lié à une telle ou telle nation mais ce qui sera différent ce sont les conditions de son épanouissement. Nous avons cité plus haut, que les raisons qui entravent le développement dans les pays en voie de développement sont les conditions économiques, politiques et technologiques. Nous ne pouvons pas dire qu'un pays de religion juive, chrétienne ou musulmane ou sans religion. « L'esprit d'entreprise » et l'entrepreneur ne sont engendrés que par la théorie religieuse. Une fois que les conditions que nous avons évoquées deviennent favorables à cet esprit, l'entrepreneur émerge en dépit de toutes les théories au contraire,. IL trouvera ensuite, tous les arguments théories et les lacunes juridiques pour justifier son œuvre, et c'est ce qui se passe dans beaucoup de pays en voie de développement aujourd'hui¹. Les traditions et les valeurs ne sont pas figées dans n'importe qu'elle société humaine. En effet, partout dans le monde, nous ne pouvons pas ignorer une sorte de transformation sociale traduite dans la pratique par la disparition des obstacles sociaux au développement. Comme par exemple, la disparition de l'autorité familiale limitant autrefois la mobilité sociale et économique considérée comme l'un des déterminants du développement économique dans les sociétés traditionnelles en particulier.

Alors, il n'est pas faux de dire que le développement économique crée de nouvelles conditions susceptibles de transformer les valeurs traditionnelles respectées dans les sociétés en voie de développement. Cela permet de dire que le développement économique et le système de valeurs s'influencent mutuellement dans une société donnée, mais à la longue et en fin de compte le premier pourrait prendre le dessus en contribuant à modifier le second.

¹ Ould Sadegh opcit P.177

A. Hirshman¹ soutenait que le système de valeur n'est pas une condition à l'émergence d'une couche d'entrepreneurs dans un pays donné. ?

Y. Pesqueux² a sans doute raison de nous mettre en garde contre le risque de dérive culturaliste (normes sociales, croyances, motivations psychologiques) celui qui consiste à réduire les faits sociaux et organisationnels à des faits culturels. Et c'est peut être là que la sociologie économique³ prend toute sa place dans la mesure où sur le plan paradigmatique, elle rompt d'une part, avec la conception atomisée de l'action économique réduite par l'économie néo-classique au concept limité d'acteur rationnel, et d'autre part, porte son effort sur l'idée que les comportements des agents dépendent d'une subjectivité dont les ressorts relèvent tant des caractéristiques individuelles, collectives, que du contexte socio-économique autrement dit, le comportement des agents ne peut être coupé de la structure sociale des interactions sociales et des processus historiques qui les produisent⁴.

En partant que l'action économique est encadrée dans les relations sociales, l'esprit d'entreprise⁵ s'y nourrit et y puise toute son énergie. De ce fait, lorsqu'une possibilité économique s'offre elle sera d'abord perçue par les entrepreneurs – selon que les valeurs de la société soient favorables ou pas au changement.

Comme nous l'avons expliqué plus haut, la religion musulmane ne peut s'opposer à l'esprit d'entreprise car celui-ci est lié au travail accompli pour le bien être collectif et en islam le travail est considéré

¹ A. Hirshman « Stratégie » P 16 1964

² Y. Pesqueux « Ethique des affaires, acculturation ou reconnaissance de la diversité » Cahiers Griot 3, 2004, P. 251

³ Granovetter M. « Le marché autrement » Desclee DE Brouwer Paris 2000

⁴ Ghislaine J. et Steiner « La sociologie économique 1890 – 1920 » PUF Paris 1995

⁵ Gilder G. « L'esprit d'entreprise » Fayard Paris 1985

comme une prière.

2-4 La répugnance à l'investissement industriel chez les entrepreneurs musulmans :

Ce phénomène peut être constaté dans tout pays manquant de moyens techniques, financiers et organisationnels nécessaires à tout risque d'entrepreneurship industriel, rationnel et calculé. L'aversion pour le risque à l'entreprise industrielle moderne ne provient ni d'une caractéristique locale, ni de la religion dominante.

L'islam, c'est une des manifestations caractéristiques des sociétés en transition réagissant devant l'introduction brutale par l'étranger, de comportements économiques radicalement nouveaux, hétérogènes aux relations sociales traditionnelles, aux attitudes et aux comportements qui leur étaient corrélatifs¹.

Nous ne pensons pas, comme le laissait entendre R. Rodinson² que la répugnance à l'investissement dans l'industrie soit normale. C'est vrai que le bénéfice est étendu dans le commerce, la terre. ... Mais, il faut noter que l'investissement en dehors de l'industrie n'est souvent qu'un choix obligé de l'entrepreneur du tiers-monde, ce choix s'impose en raison du manque de moyens techniques et des perspectives de commercialisation. Vue la concurrence étrangère écrasante.

Le fait que les conditions, pour un investissement profitable dans l'industrie ne soient pas encore réunies ou mûres, dans les pays en développement y compris les pays musulmans, nous conduit à évoquer le phénomène de la préférence pour l'investissement à rotation rapide par l'entrepreneur musulman. Ce phénomène résultant de certains comportements des entrepreneurs traditionnels (désir de gain facile, assuré et rapide), n'est pas propre aux entrepreneurs musulmans, il peut

¹ Paul Fabra « Entreprendre » Le Monde 06 Mars 1984 P.13

² Rodinson opcit P. 172

aussi être constaté aussi bien dans d'autres régions en développement que dans des pays industrialisés.

Le passé historique et politique des musulmans à certes, contribué à la formation d'un esprit commercial chez eux, mais il n'est pas juste d'affirmer que cela est le résultat d'un manque d'esprit industriel inhérent aux valeurs, à la culture et aux traditions spécifiques au monde musulman¹.

a- La prohibition du prêt à intérêt, l'irrationalisme et le fatalisme :

Ces facteurs négatifs chaque fois cités, lorsqu'il s'agit d'économie dans les pays musulmans, sont-ils réellement des obstacles au développement dans le monde musulman ?

Le moins qu'on puisse dire à cet égard, c'est que d'un côté la prohibition du prêt à intérêt, n'a jamais été efficacement appliquée comme l'imagine certains et que le fatalisme et l'irrationalisme ne sont jamais inscrits dans la culture et la tradition musulmane de l'autre. Au contraire, les enseignements de la culture musulmane, incitent à l'œuvre et à la recherche de la science et c'est ce que nous allons examiner ci-dessous.

➤ Prêt à intérêt : de l'usure « riba » aux banques modernes :

Presque toutes les études et les recherches sur le développement des pays musulmans insistent sur le fait que la condamnation du « riba » par le coran est la principale cause du manque de l'accumulation nécessaire au mode de production capitaliste. A ce propos .Rodinson cite lothorop stoddar qui écrivait « nous pourrions alors comprendre le manque total de capitaux pour les placements dans l'orient d'il y a un siècle, surtout si nous rappelons que l'insécurité politique et la défense du prêt à intérêt par la religion, barraient la route aux clairvoyants qui auraient pu être tentés d'utiliser leurs trésors dans un but productif. S'il

¹ Ould Sadegh Opcit P. 179

n'y avait un climat propice à l'investissement productif, la défense formelle du prêt à intérêt n'y aurait pas constitué un obstacle majeur.

La pratique courante de subterfuges « Hila » ainsi que le système du pratique des profits ou des pertes pourrait compenser le manque de capitaux dû à cette défense».

Le problème de l'usure en droit musulman a suscité depuis l'aube de l'islam et ne cesse de soulever entre les tendances antagonistes, des interprétations différentes.

Les versets¹ de la sourate Al-baqara sont clairs :

« Ô vous qui croyez ! Craignez dieu et renoncez à ce qui reste encore (dû) comme produit de l'usure, si vous êtes des croyants sincères » Coran, sourate II verset 278

Cependant, une grande polémique reste autour d'une définition du riba. Commençons par ce qu'a dit Omar Ibn Elkhattab² (deuxième calife de l'islam). « Par dieu, nous ne savons pas au juste, peut être vous ordonnons-nous des choses qui ne vous conviennent guère, peut être vous en interdisons –nous d'autres qui vous conviennent. Les versets traitant du riba figurent parmi les derniers textes révélés du coran, et le prophète est mort avant qu'il ne nous en ait expliqué le sens. Aussi devez-vous abandonner ce qui est douteux et adapter ce qui ne suscite en vous aucun soupçon. Je crains que nous n'allions décuplé l'importance du riba, par peur du riba et d'après une autre citation : « Que nous ayons abandonné les neuf dixièmes des choses permises, toujours par peur excessive du riba ».

Tous les fouquahas sont unanimes sur l'interdiction du riba, ils ne sont pas d'accord, par contre sur le sens à donner au riba, et non plus sur

¹ Aebas mirakhor « L'emploi du capital financier en islam » dans l'espace de l'islam 2002

² I. Ould Sadegh opcit P. 179

le fait de savoir si l'intérêt doit être considéré comme un riba¹. Après leur interprétation de la littérature concernant le riba, quelques auteurs nous disent que le riba cité, par le coran concerne seulement celui de la période pré-islamique (la djahilia). Pendant cette période, quand une personne prêtait de l'argent à une autre personne et que cette dernière ne pouvait rembourser à l'échéance, le prêteur lui allongeait le délai en contre partie du doublement de la somme prêtée. C'est ce que le coran décrit et interdit : « Croyants ne vous livrez pas l'usure, en portant de double en double votre créance ».

C'est cet intérêt supplémentaire ou les intérêts de rééchelonnement que le coran interdit.

➤ Les justifications de l'interdiction de l'intérêt :

Aebas Mirakhor, professeur et chercheur en économie dans le cadre de l'islam, tente d'expliquer, sur la base d'une étude sur les principes de base de l'économie dans l'islam, et dans ses travaux, l'économiste musulman expose les fondements anciens et nouveaux principes d'interdiction de l'intérêt et explique les types de contrat admis par la shariah.

b- L'emploi du capital financier dans l'islam

«Ô vous qui croyez ! Craignez Dieu et renoncez à ce qui reste encore (dû) comme produit de l'usure, si vous êtes des croyants (sincères) ». Coran, Sourate II, verset 278

Les justifications de l'interdiction de l'intérêt

En effet, les savants musulmans ont défini les fonctions naturelles de la monnaie :

- Fonction d'étalon de valeur, la monnaie sert à mesurer la valeur des biens et des services
- Fonction d'instrument d'échange, parce qu'elle sert à acquérir les

¹ Benmansour H. « L'islam et le riba » Ed. El Aqalem, Paris 1995

biens et les services.

En revanche, son rôle de réserve des valeurs n'a pas été admis. Car, il était considéré comme non naturel et conduit l'homme à amasser de l'argent (thésauriser). La monnaie ne devait pas non plus servir (par l'intermédiaire du prêt à intérêt) à enrichir ceux qui détenaient de l'argent. La monnaie avait donc pour ces savants, trois vocations naturelles précises à travers ses fonctions d'étalon de valeur, d'instrument de comptage et d'instrument d'échange. L'accumulation de la monnaie et le prêt à intérêt détournait la monnaie de ses vocations naturelles, leur présence dans une société islamique était par conséquent interdite.

C'est comme cela que les savants musulmans justifiaient l'interdiction de l'intérêt par Dieu, dans le Coran.

Aujourd'hui, la loi n'est plus justifiée de cette manière, des fondements nouveaux à l'interdiction apparaissent. Ainsi, d'après ces savants musulmans, la loi peut être accréditée de deux façons : économique et juridique.

Tout d'abord la justification économique : les savants musulmans mettent l'accent sur le manque de théories satisfaisantes de l'intérêt lesquelles ne sont que des tentatives d'explication de l'existence d'une institution profondément ancrée dans les économies modernes.

En voici deux :

- Une théorie présente l'intérêt comme une récompense à l'épargne ou encore à la non consommation. Les savants musulmans pensent qu'une récompense ne serait acceptable que si cette épargne débouche, par le placement qui en est fait, sur la création de richesses.
- Une autre théorie présente l'intérêt comme ce que rapporte le capital productif. Selon les savants musulmans, il faut distinguer charge d'utilisation de la monnaie (véritable définition de

l'intérêt) et produit du capital productif. La remise en cause du principe même de l'intérêt caractérise l'islam. En effet, avancer de l'argent dans l'invention du commerce et (ou) de la production, peut se faire pour recevoir une part des profits (provenant du «capital monétaire» et de l'effort de l'entrepreneur) car à ce moment, le prêteur est copropriétaire de l'entreprise et partage donc les risques de l'entreprise. Par contre, est banni le créancier prêtant avec un intérêt fixé à l'avance dans le contrat et ne tenant pas compte des profits ou des pertes de l'entreprise, ne courant pas de risques en ce sens.

Le seul risque pour lui est celui de la non-solvabilité de l'entrepreneur.

Si prêt il y a, celui-ci doit être sans intérêt.

Ainsi, l'islam accorde, dans le respect des limites imposées par la SHARIAH, une grande liberté en matière de contrats et approuve tout accord basé sur le consentement des parties aussi longtemps que les éléments d'incertitude, concernant les profits, les gains que chacun doit recevoir et donc de risques partagés, sont présents. Ceci signifie la condamnation du risque unilatéral, considéré comme injuste, et la mise en valeur du risque mutuel.

En somme, la condition nécessaire au gain est le risque mutuel et la condition suffisante, le profit.

Découvrons maintenant la justification juridique de l'interdiction. Il faut noter, tout d'abord que la détention de monnaie correspond à la détention de droits de propriété. Le prêt équivaut à un transfert de ces droits en retour il ne peut en être exigé plus.

En effet, l'intérêt est une création de droits de propriété injustifiable car il se situe en dehors de l'ensemble légitime des droits de propriété reconnus par l'islam.

En outre, il est évident que l'argent prêté est soit utilisé de façon

fructueuse (d'où une création de richesses), soit ne l'est pas (d'où une absence de création de richesses).

Dans ce dernier cas, ne peut pas être revendiqués de droits de propriété additionnels. Dans le premier cas il en est de même Si le prêteur ne partage pas les risques (en transformant ses droits) c'est-à-dire si le taux d'intérêt est fixé à l'avance contractuellement et si les gains ne sont pas proportionnels aux profits. Cependant, Si le prêteur conserve ses droits de propriété sur son capital financier en devenant copropriétaire de l'entreprise (en y injectant son capital), son argent «aura un droit» sur le produit qu'il aide à créer et ainsi, il a une part sur les profits réalisés.

Puisque l'intérêt est proscrit par l'islam il ne peut y avoir de contrats de prêts à intérêt dans une société islamique.

D'autres formes de contrat doivent par conséquent y être conclues. En voici une liste non exhaustive.

c- Les formes de contrat autorisées dans l'islam :

En interdisant l'intérêt et en encourageant le profit, la SHARIAH offre deux possibilités connues sous les noms de MUDARABAH et MUSHARAKAH. Dans le cas du MUDARABAH, une partie apporte le capital financier et l'autre le capital humain. Le type de contrat est traditionnellement appliqué aux activités commerciales de courte durée. Dans le cas du MUSHARAKAH, les associés mettent en commun leur capital financier. Cela s'applique aux activités de production ou commerciales de plus longue durée. Les deux possibilités représentent deux types de contrat de partage des profits et peuvent aussi bien conserver la totalité des activités d'une entreprise qu'une sphère uniquement de ses activités.

L'objectif, avec ces deux formes d'arrangement est une sélection des projets basés davantage sur les profits anticipés et moins sur la solvabilité de l'emprunteur.

Cela fait espérer l'existence d'un nombre plus grand de projets agressifs à la recherche de financement fait espérer plus de prudence et une sélection plus efficace des projets de la part des détenteurs de fonds et fait espérer aussi une implication plus importante du public dans les activités de placement, entrepreneuriales.

Par ailleurs, dans le système islamique des accords de partage des profits bien que ceux-ci soient répartis entre le propriétaire du capital financier et l'entrepreneur, les pertes ne sont supportées que par le premier. Ainsi, le détenteur du capital risque ses fonds alors que l'agent-entrepreneur risque son temps, ses efforts et son travail.

MUDARABAH et MUSHARAKAH sont des formes d'association dans les secteurs commercial et industriel de l'économie ils ont toutefois leur semblable dans le secteur agricole (MUZAR'AH et MUSAQAT). -La SHARIAH reconnaît néanmoins que ces deux formes de contrat ne sont pas applicables partout, dans toutes les circonstances d'où les possibilités suivantes :

- Les emprunts " bienfaisants" (QADR AL-HASANAH) : le coran exhorte les musulmans à les accorder à ceux qui en ont besoin ils ne sont pas soumis à une échéance fixée.
- Les paiements différés (BAI'MU'AJJAL) : ils permettent, lors de la vente d'un produit par exemple, de remettre le paiement à une date ultérieure ou de l'étaler par versements partiels , ces reports ne doivent pas comporter de charges.
- Achat avec livraison retardée (BAI SALAM): le paiement du produit a ici lieu à une date donnée tandis que la livraison a lieu plus tard, à une date fixée.
- Le leasing (YARA): ici, une personne loue un produit particulier pour un montant et un délai définis. Il peut aussi conclure un contrat de location-vente.
- Avec un autre type d'accord, le vendeur informe l'acheteur du coût

d'acquisition ou de production du produit, dès lors, une marge est négociée entre les deux parties.

La liste qui vient d'être dressée n'est pas du tout exhaustive : la validité d'autres formes d'accords doit être appréciée par les juristes musulmans. A l'intérieur de cette liste, le MUDARABAH occupe une place de choix car c'est cette forme de financement qui, selon les économistes musulmans, constituerait une alternance au prêt à intérêt et donc modèlerait le système financier islamique et ce, par le fait que les banques et le marché financier y recourraient massivement.

Benmansour H. auteur d'un livre sur l'islam et le riba tente de faire une interprétation personnelle du Coran, du Hadith et des avis de juriscultes musulmans concernant le taux d'intérêt, il évoque quatre points essentiels qui doivent être pris en compte pour ne pas tomber dans le pêché :

- Les services et les frais
- Le taux d'inflation
- Le taux de croissance économique

1- Les services et les frais :

Les juriconsultes ayant été unanimes pour dire qu'il est licite et légitime d'être payé pour des services rendus ; cela a permis à la Banque Islamique de Développement (BID) de prendre des commissions pour ses prêts. On est bien d'accord que cette Banque qui fonctionne conformément à la loi islamique accorde des prêts sans intérêts, mais prend une commission pour services rendus qui peut aller jusqu'à 3% du prêt. De même les banques au Pakistan où l'économie est islamisée accordent elles aussi des prêts sans intérêts, et prélèvent à la place des taxes sur les prestations de services.

L'auteur dit que, si on suit la logique de ceux qui interdisent le taux d'intérêt sur la base de l'interprétation comme quoi c'est du Riba, du fait que toute augmentation petite ou grande est du Riba, on peut dire

que les 3% que prend la BID ou une autre banque islamique, constitue un surplus et peut être du Riba.

Selon son interprétation de la littérature, notre auteur dit que de telles commissions ou frais sont légaux. Car la Sourate de Baqara verset 282 dit « croyants, quand vous, contractez une dette à terme, mettez cela par écrit ; qu'un scribe le note fidèlement entre vous » ; jusqu'à ce qu'il soit dit. Dans vos transactions, prenez néanmoins des témoins et que ni le scribe, ni le témoin ne soient lésés en prêtant leur concours car ce serait immoral ». Le scribe et les témoins sont donc rémunérés. Si ces personnes sont rémunérées pour leur simple rédaction de contrat et leur témoignage, l'auteur se demande, comment le prêteur, qui engage de l'argent et prend des risques, n'a-t-il pas droit à une rémunération ?

Ceci permet à l'auteur de confirmer que le prêteur peut exiger un intérêt sur ses prêts. Aussi, la banque en jouant le rôle d'intermédiaire entre ses clients (qui ont des dépôts d'argent) et les demandeurs de prêts, a donc droit de prendre des frais et services, car on peut considérer que c'est elle qui a joué le rôle du scribe.

2- Le risque :

Le risque que court le prêteur de ne pas être remboursé peut être garanti par l'emprunteur lui-même pour le fait qu'il gage ou qu'il hypothèque un bien, ou par une compagnie d'assurance. Cette garantie est (selon l'auteur) obligatoirement rémunérée. Car dans la même Sourate de Baqara le témoin doit être rémunéré, et ce témoin peut être assimilé à la Compagnie d'assurance qui non seulement témoigne en cas de refus de paiement par l'emprunteur, mais elle doit payer à sa place en cas de défaillance. C'est la raison pour laquelle l'auteur assimile le témoin, dont parle le Coran, au garant.

3- Le taux d'inflation :

L'inflation est la perte du pouvoir d'achat du prêt accordé à l'emprunteur.

En suivant le raisonnement de l'auteur, l'incorporation du taux d'inflation dans le taux d'intérêt n'est que juste et évite aux prêteurs des pertes. Le calcul du taux d'inflation est réalisable¹ ; des organismes spécialisés le calculent annuellement dans tous les pays du monde.

En réponse aux juristes qui considèrent que le taux d'intérêt peut être élevé en intégrant le taux d'inflation (qui dans certains pays représente 10% voir même 100%), l'auteur argumente qu'il parle du taux d'intérêt licite d'une façon absolue. Autrement dit, l'élévation exagérée du taux d'inflation est un indicateur d'une économie malade et mal dirigée, ce qui est un autre problème qui n'a rien à voir avec le taux d'intérêt licite.

4- Le taux de croissance de l'économie :

Le dernier facteur composant le taux d'intérêt est le profit que peut exiger le prêteur.

Le taux de profit peut être calculé de plusieurs façons, l'auteur trouve que la solution pakistanaise qui utilise le taux de croissance de l'économie nationale juste. C'est-à-dire le taux de croissance annuelle du produit national brut que le ministère de l'économie calcule chaque année.

L'auteur confirme aussi qu'il est bien normal que le choix du profit peut être laissé aux parties contractantes (prêteur et emprunteur), mais qu'il est préférable que l'Etat fixe ce profit ou le maximum à ne pas dépasser afin d'éviter toute surenchère entre les prêteurs et par conséquent, des augmentations exagérées des taux d'intérêt qui non seulement, peuvent nuire aux emprunteurs et à l'économie, mais aussi risquent de glisser vers le Riba.

Comme on vient de voir, c'est grâce à la transformation de

¹ Même si on reconnaît que le calcul du taux d'inflation n'est pas facile car, il est l'un des indicateurs économiques les plus conventionnels et les plus contestés.

l'emprunt en une opération commerciale¹ et à partir de ces quatre facteurs que l'auteur pense que nous pouvons calculer un taux d'intérêt juste qui ne lèsera, ni le prêteur, ni l'emprunteur, pour reprendre le principe coranique même.

Enfin, les dogmes de l'islam n'ont pas changé, et ils ne changeront pas. Mais leur interprétation pourrait être modifiée selon l'intérêt du groupe. L'islam est à la fois règle de vie pratique et morale supérieure. Les deux aspects sont indissociables. Il en résulte qu'une économie qui prendrait sa force dans les prescriptions du Coran serait nécessairement une économie moralisée. Cette moralisation pourrait donner une signification nouvelle à la notion de valeur et combler le vide spirituel que la mécanisation de la vie risque de créer. Cette dégradation résulte des principes systématiquement déséquilibrés qui laissent aux usuriers le soin d'agencer la vie économique de la nation et qui entraîneront évidemment le malheur et la tristesse.

Puisque l'islam rejette le surplus quel qu'il soit il a instauré un système social équilibré, qui empêchera une lutte des classes entre les usuriers qui forment une classe capitaliste dominante et leurs débiteurs victimes qui forment eux aussi, une autre classe aussi dangereuse, vivant toujours dans la misère.

Ce choix n'est pas unilatéral, mais appuyé par une nouvelle technique d'investissement, un nouveau dynamisme de croissance économique où le risque est déjà collectif ; cette transformation du risque, supporté collectivement aujourd'hui, s'accompagne d'une transformation du signe. Où, « l'aventurier, le pionnier, l'innovateur, ne sont plus des brebis égarées du troupeau des fidèles de l'islam ; ils sont, raïs, ou zaïm, les imams du temps modernes »².

¹ Le Coran a permis sans équivoque le commerce et a interdit le Riba. Autrement dit, le prêt à intérêt est illicite tant, qu'il ne rentre pas dans le cadre d'une activité commerciale.

² Austray J., « Vocation de l'islam », 1960 cité par Benmansour, opcit

Ce dynamisme nouveau est en marche ; la Banque Islamique prouve que l'islam pourrait se moderniser sans cesser d'être lui-même ; parce que le Coran lui-même considère que la vie est un processus de création continuelle exigeant que chaque génération soit guidée mais non pas étouffée par l'ijtihad de ses prédécesseurs ; et qu'elle ait le droit de faire aussi l'ijtihad pour résoudre ses problèmes propres.

Il est donc nécessaire « de tempérer l'idée d'un impact très grand de l'islam sur les pratiques économiques quotidiennes ; il n'existe en effet, aucune doctrine économique cohérente à ce niveau. Et il y a périodiquement un débat pouvant entraver le développement des pratiques économiques modernes, il n'a en pratique aucun impact significatif ».

A l'époque actuelle, il suffit de bien examiner la situation de n'importe quel pays islamique pour se rendre compte de l'existence des systèmes bancaires modernes basés sur l'utilisation aussi bien des taux d'intérêt relatifs aux dépôts privés ou publics que sur ceux concernant les prêts accordés aux différentes activités économiques. De plus, et vers la fin des années soixante dix on avait créé des « banques islamiques » où l'intérêt s'est transformé en participation. Ces dernières créées au début dans les pays pétroliers du golfe, opèrent actuellement dans d'autres pays arabes, islamiques et étrangers.

Cependant, partout, les entrepreneurs n'ont jamais refusé de demander des prêts aux banques aussi bien islamiques qu'occidentales.

2.5- Rien n'indique que la civilisation islamique soit marquée par l'irrationalisme :

Si l'on se réfère au Coran, on peut y percevoir l'exaltation en faveur de la science et des scientifiques. La science se base sûrement sur le rationalisme.

Les penseurs islamiques de la renaissance « Al nahda » attachaient à l'éducation et à la culture un rôle primordial dans le développement

d'une nouvelle société.

On ne peut découvrir dans la doctrine musulmane ce qui pourrait s'opposer à l'activité technique, base du capitalisme¹. Cette étude a été affirmée par Luis Gardet qui concluait : « de fait, on ne voit pas pourquoi l'étude des sciences pratiques et l'outillage technique peuvent être contraires au dogme musulman »².

Dans un autre passage, M. Rodinson écrivait à propos : « ainsi, sur aucun point, la thèse de Weber, qui attribuait à la rationalité spécifique de l'Europe, le développement du capitalisme moderne en Europe et en Europe seulement, ne paraît fondée, si l'on en examine le corollaire évident, à savoir que les autres civilisations dont la civilisation islamique, où le capitalisme ne s'est pas développé, représenteraient un degré moindre de rationalisme... Weber ne nous décrit en Europe des traits substantiels de rationalité supérieure que pour l'époque moderne, que pour l'époque ou règne précisément le capitalisme moderne, de sorte qu'on ne peut prouver que ces traits ne sont pas précisément créés par ce régime économique qu'ils accompagnent. Dès lors, la question de leur origine reste entière ».

Si certaines pratiques irrationnelles avaient été enregistrées dans la société islamique, cela a été limité à certains milieux très conservateurs et ne relèvent que des croyances personnelles et locales et non pas de la culture ou de la religion.

« Il n'y a aucun verset coranique, ni aucun hadith qui pourrait justifier le refus de la science et de la technologie. Par contre, rien, absolument rien ne s'oppose à la jouissance saine et mesurée des résultats du progrès dans quelque domaine que ce soit »³.

¹ Rodinson, *opcit*, P. 120

² Cité par Rodinson, P. 120

³ Soughi Elsaleh « L'islam face au développement », *Revue Tiers-monde*, Tome XXIII, N°92, oct-déc 1982

Cependant, l'auteur ajoute : « il se peut que l'islam soit finaliste. Son dogme semble être immuable. Quant à la législation, elle n'a pas prévu les transformations opérées par la science dans le monde d'aujourd'hui ».

a- Le fatalisme ne signifie pas l'oisiveté :

Aucune religion n'incite à l'inaction. En islam, le célèbre verset coranique dit : « Oeuvrez, dieu et les croyants verront votre œuvre ». Ainsi, le calife Omar a dit : « travaillez pour votre vie terrestre comme si vous viviez à jamais et pour votre future comme si vous mourriez demain ».

L'activité économique, la quête du profit, le commerce et par conséquent la production pour le marché est regardée avec autant de faveur par la tradition que par le Coran.

On rapportait avec attendrissement le goût des affaires qui avait caractérisé le prophète et les Saints Califes, ses premiers successeurs »¹. G. Destanne de Bernis, en s'appuyant sur une connaissance directe de la vie rurale tunisienne a montré que : « Si les paysans des pays de l'islam sont effectivement fatalistes, il n'y a là nullement une attitude irrationnelle, mais une juste estimation de l'importance énorme (et décourageante) des facteurs aléatoires qui conditionnent la réussite de leurs efforts ». Il ajoute que « toute civilisation rurale traditionnelle, si l'on entend par là celle qui n'a pas été informée par le progrès technique, baigne dans le fatalisme », Bernis montre bien que le moyen âge chrétien avait connu la même mentalité pour les mêmes raisons.

Ainsi, les réalités laissent à penser que des phénomènes communs provenant des conditions économiques, politiques et technologiques, sont à l'origine du retard industriel des pays en développement. Parmi ces phénomènes qui entravent le processus de l'industrialisation figure

¹ Rodinson opcit, P. 125

le manque d'entrepreneurs compétents. Ce manque ne serait pas principalement causé par des défauts inhérents aux valeurs et traditions héritées du passé d'une nation donnée, mais par des défauts résidant dans des réalités vécues par ces pays et qui empêchent par là, les individus ayant un esprit d'entreprise de se manifester en passant aux actions créatrices et productrices.

Et c'est peut-être, la raison pour laquelle les entrepreneurs du Tiers-monde, encouragés par leurs privilèges socio-économiques ; manifestent leur esprit d'entreprise en créant des entreprises industrielles dépendantes de la technologie extérieure et menacées à l'intérieur par l'instabilité politique d'un côté, et par la conjoncture économique souvent défavorable d'un autre côté. On ne peut pas imaginer comment et en quoi leurs actions seraient différentes, si ces entrepreneurs opéraient dans des conditions d'environnement favorables à la création, au changement et, à l'innovation. Un fait à signaler pour preuve de cela ; des immigrants originaires du Tiers-monde ont pu remarquablement réussir en créant et dirigeant des entreprises industrielles, innovatrices dans des pays développés.

En conclusion, les entrepreneurs des pays en voie de développement n'émergent pas principalement à cause des conditions de leur environnement local ; ils créent des entreprises extraverties où le processus de fabrication sera simple, se limitant souvent à exécuter les étapes finales de la fabrication d'un produit à commercialiser sur le marché interne ou régional le plus proche. La création des entreprises dans les pays en voie de développement se fait souvent par des actions individuelles des personnes issues des couches favorisées, car du fait de leur aisance elles peuvent prendre des contacts avec les entrepreneurs des pays industrialisés par différents moyens : le commerce et le négoce , l'éducation et la formation supérieure à l'étranger, et par contacts directs, c'est-à-dire les voyages exploratoires en vue de trouver une aide, un conseil ou un appui leur permettant de se lancer, avec une

certaine confiance, dans la création industrielle.

Dans ces cas les entreprises créées par les entrepreneurs du Tiers-monde sont plutôt mimétiques. Elles exercent souvent des fonctions commerciales pour le compte des entreprises étrangères ; l'invention et l'innovation y font défaut. Quoi qu'il en soit, il ne faut pas réduire à néant l'utilité de ces créations pour les pays en développement.

Section 3 : de quels types sont les entreprises créées par ces entrepreneurs ?

Généralement, les entrepreneurs dans les pays en développement créent le plus souvent des PME, notamment dans le domaine industriel. En effet, des considérations financières et techniques font que les Etats ou leurs organisations s'occupent couramment de l'industrie à grande taille. Ce sont donc les entrepreneurs qui créent les PME, qui constituent la majeure partie du secteur privé industriel. D'où le rôle majeur de l'entrepreneur dans le développement.

Les éléments culturels sont déterminants aussi pour donner prise et cohérence à un élan entrepreneurial. Mais les circonstances historiques constituent un atout, une contrainte ou un défi qui force de nouvelles combinaisons. Si, aujourd'hui, on observe une démultiplication des PME et un véritable engouement pour leur promotion, comment doit-on en interpréter le succès ? Est-ce un phénomène de mode ou doit-on créditer cette dynamique sur des bases plus solides ? à propos de l'Afrique, il y'a lieu d'avancer une argumentation en cinq points :

1- L'évolution de la vie économique et sociale dans ses composantes modernes favorise le développement du secteur des services. Or ce type d'activités privilégie davantage les petites entreprises que les grandes unités de production. L'affirmation de ces nouveaux besoins concourt à fertiliser le champ d'actions de petites unités, alors que l'avenir n'avait été perçu que sous l'angle exclusif des grandes organisations.

2- L'échec économique qui sanctionne la majeure partie des trois premières décennies d'indépendance des pays d'Afrique, débouche sur un chômage croissant et massif. En frappant une frange significative de la population, la recherche d'une activité pour sa survie devient un phénomène de société. De nombreux individus sont incités à tirer de leurs propres initiatives les ressources indispensables à leur entretien. La petite entreprise paraît alors un substitut possible et plausible. L'organisation économique se révélant incapable d'assurer un nombre suffisant d'emplois, les demandeurs d'emploi se muent en leur propre offreur en y associant quelques proches.

3- L'élévation du niveau de vie pour les régions les plus favorisées suscite de nouveaux comportements dans la demande de biens de consommation. Les exigences se font sur des produits plus personnalisés, c'est-à-dire moins standardisés. De petites unités sont mieux adaptées pour satisfaire ce type de besoins grâce à des capacités d'adaptation plus grandes et à des échelles de production compatibles avec le marché. Elles sont mieux adaptées à une clientèle plus segmentée et sont en mesure de répondre même à des besoins exprimés sur un marché d'exportation.

4- Les bouleversements technologiques de cette fin de siècle sont considérables. L'un des aspects novateurs est l'extrême miniaturisation des techniques. Les petites entreprises peuvent ainsi adopter des outillages et des machines très modernes qui étaient auparavant hors de leur portée, pour des raisons de financement et d'échelle. Cette orientation du progrès technique est une donnée capitale dans le renouvellement des structures et la dynamisation des petites unités.

5- L'évolution très rapide des goûts et des techniques concourt à accélérer l'obsolescence des chaînes de production. Dans ces conditions, les petites séries s'imposent : la mode, par son renouvellement rapide, appelle des séries limitées, les progrès rapides de l'électronique rendent

indispensable la souplesse de l'appareil de production. La petite entreprise s'ajuste parfaitement à ces contraintes et ouvre de nouvelles combinaisons cohérentes entre le marché, la productivité et la capacité d'initiatives individuelles.

6- La fragmentation des grandes firmes publiques avec leur privatisation¹ s'inscrit dans le bouleversement idéologique de ces toutes dernières années. Cette restructuration stratégique fragilise l'omnipotence des rendements d'échelle, mais valorise la spécialisation, évite les pesanteurs administratives et privilégie la souplesse d'adaptation. La petite entreprise retrouve ici également de nouveaux espaces de rentabilité.

L'ensemble de ces circonstances rend beaucoup plus opérationnelles les tentatives de développement des PME. D'une façon générale, la dynamique du marché et l'initiative privée combinent leurs effets avec une certaine efficacité, en se substituant à la planification et à l'entrepreneuriat public. En favorisant les petites entreprises, les nouvelles composantes du jeu économique facilitent l'émergence d'une classe d'entrepreneurs plus dense.

¹ Daniel Labaronne « Privatisation et performances des firmes des économies de l'est. Revue économique Vol. 53 N°5. Septembre 2002, P. 1013-1050.

Tableau 1 : Les connexions entrepreneuriales

Dispositif macroéconomique		Dynamique entrepreneuriale	
	Marché contractuel	Intégration verticale	Insertion culturelle
Type libéral	Opportunité fondée sur un dispositif global réputé favorable aux initiatives entrepreneuriales	Initiatives publiques susceptibles de contrecarrer les lois de la concurrence	Formation à d'autres systèmes par l'éducation pour un autre type de comportements
Type étatique	Défiance vis-à-vis du marché et connotation défavorable du profit	Structuration de l'économie et des entreprises dans une conformité planificatrice	Lecture négative des structures traditionnelles comme frein au développement
Type Tiers-monde	Garanties défaillantes du système institutionnel pour assurer les relations contractuelles	Implications paralysantes de l'Etat et hostilité aux structures traditionnelles	Réinsertion des dispositions traditionnelles dans les valeurs favorables aux opérations entrepreneuriales

Source C ALBAGHLI p24

L'entrepreneuriat a d'abord été analysé comme une activité dépendante de facteurs économiques et largement indépendante de la culture. L'influence de la morale, des normes et des valeurs a singulièrement été négligée. Pourtant, à l'évidence, les opportunités entrepreneuriales se développent sur les bases de ce contexte. Les analyses ont souligné la prééminence du rôle des capitaux, de l'accès au marché, de l'offre de travail, de la technologie disponible... et ont bâti toute l'approche théorique sur la base de ces concepts. Dans cette approche, l'activité entrepreneuriale est le résultat d'un balancement entre les opportunités et les risques. Les arbitrages accomplis, les implications sont largement d'ordre mécanique. L'entrepreneuriat

s'ouvre, aujourd'hui, sur des considérations plus anthropologiques en prenant en compte l'immersion culturelle et les convictions religieuses . Les différents spécialistes des sciences humaines ont mis en évidence, souvent en termes contradictoires, l'influence des facteurs non économiques pour l'accomplissement et la légitimité de l'entrepreneur.

L'entrepreneuriat apparaît simultanément comme le produit et le producteur d'une culture. L'entrepreneur est, non seulement extrêmement productif par ses fonctions économiques, mais aussi porteur d'un mode de codification des conduites, par la façon dont il parvient à faire accepter son rôle social comme une valeur reconnue, en concordance avec le système social traditionnel¹. C'est lui qui entraînera, avec succès ou non, cette relecture du système de valeurs qui permet cette transmutation du sacré dans la sphère économique

¹ Haddad BK « Entreprendre » Edition de l'agence de promotion de l'industrie Tunis 1992.

Conclusion :

Au delà de son accomplissement individuel qui constitue un puissant ressort de son dynamisme, l'entrepreneur répond, selon Boulding, à une triple mission :

- l'efficacité économique avec l'optimisation de la combinaison des facteurs de production,
- l'harmonie interne de l'unité de production avec l'ajustement des complémentarités des talents de chacun pour un même but fondé sur l'efficacité,
- la satisfaction du marché avec le rayonnement social et culturel.

Les contraintes sont plus grandes qu'il ne paraissait de prime abord, mais elles s'inscrivent, ces dernières années, pour les pays du tiers monde, dans un contexte nettement plus favorable. Les valeurs, les croyances, les normes, le système d'éducation... sont des éléments mobilisateurs qui permettent l'émergence, ou non, de l'entrepreneuriat. Il n'y a pas de modèle standard pour le développement, mais il y a des cultures plus ou moins porteuses pour un projet entrepreneurial. Cette vision engage à une relecture de la société pour débusquer les éléments déjà disponibles qui pourrait constituer d'utiles moyens de substitution pour un décollage, au lieu de plaquer une structure dont le référent relève d'un autre monde culturel.

Enfin, pendant environ trois décennies, les nations industrialisées n'ont envisagé la possibilité de faire progresser les pays en développement que par un transfert massif de capitaux, un dispositif macro-économique et une armada d'experts. Il est devenu de plus en plus évident que les espoirs reposent sur l'émergence d'une catégorie d'acteurs indispensables à la force du changement et que ces agents médiateurs sont précisément les entrepreneurs !

Chapitre II

L'économie Algérienne, cadre d'étude et choix méthodologiques de la recherche

Section 1 : Indicateurs économiques et réalités Algériennes

Section 2 : Le secteur privé économique et la croissance

Section 3 : Difficultés et entraves à l'entrepreneuriat en Algérie

Section 4 : Les enjeux de l'ouverture du marché Algérien

Section 5 : L'Etat de la recherche concernant le sujet
de l'entrepreneuriat et la PME en Algérie

Section 6 : La méthodologie générale

Section 7 : Elaboration du questionnaire,
la collecte des données

Section 8 : L'utilisation statistique pour l'exploitation
des données

Chapitre 2 : L'économie Algérienne, cadre d'étude et choix méthodologiques de la recherche

Après les années grises et noires qu'a vécues l'Algérie, durant ces deux dernières décennies du 20^{ème} siècle, son économie commence à renaître de ses propres cendres.

En effet, le développement économique de l'Algérie a connu une accélération significative ces 5 dernières années, avec une croissance exceptionnelle, une dette extérieure rigoureusement gérée qui ressort à un taux inférieur à 25% du PIB. Une croissance importante supérieure à 5% en moyenne entre 2002 et 2005, un pouvoir d'achat en augmentation de plus de 30%, en 5 ans et une réserve de change qui s'élève à 56 milliards de dollars et un taux de chômage ramené à environ 16% alors qu'il avoisinerait les 30% en 2002.

Cette conjoncture extrême favorable été portée par 2 des 3 moteurs de l'économie : le principal consiste en les « exportations » en croissance de 33% en 2005 par rapport à 2004 où les hydrocarbures pèsent pour 97,8% et le second qui concerne les « investissements » principalement du secteur public et des IDE (investissement étranger).

Section1- indicateurs économiques et réalités Algériennes

Il est clair que les éléments exogènes, c'est-à-dire les cours mondiaux du pétrole et du gaz ont eu un poids significatif dans cette renaissance et les économistes internationaux prédisent déjà le maintien d'un prix élevé des hydrocarbures dans l'avenir, ce qui devrait faire perdurer le dynamisme de la croissance Algérienne au moins pour plusieurs années. Mai aussi, sur le plan structurel, des efforts importants

ont été réalisés grâce à une politique économique rigoureuse, conjuguée à des réformes mises en place de façon accélérée.

L'Algérie est donc à l'aube d'un renouveau important, car elle a compris que la gestion socialiste appartient désormais à un passé révolu. Ce renouveau se concrétise par la construction de bases d'infrastructures économiques¹ solides par un plan quinquennal 2005-2009 de soutien de relance économique qui est l'un des plus ambitieux au monde. Proportionnellement à la taille économique du pays c'est un véritable plan Marshall, doté d'une enveloppe de 50 milliards de dollars, soit l'équivalent de 12% à 15% du PIB par an et qui a comme priorités.

- Le soutien de l'économie de l'habitat et du cadre de vie
- Le développement infrastructurel
- Le développement du service public administratif
- Le développement des ressources humaines

L'année 2006 alors est annoncée comme celle des réformes et des événements importants pour l'économie algérienne.

Puisque cette année va se concrétiser par l'adhésion de l'Algérie à l'OMC une étape vers l'ouverture internationale.

Au niveau de la politique économique intérieure, l'accélération des réformes en 2006, en effet, des avancées sont annoncées en terme de fiscalité, de privatisation des entreprises publiques et des réformes financières et bancaires, des propositions alléchantes pour les investisseurs.

Toutefois, ce rapport élogieux et encourageant ne devrait pas faire oublier à l'Algérie qu'elle a encore de très grands défis à relever, et qu'elle est loin d'avoir réglé des problèmes engendrés de son passé politique et économique et le défis le plus important que l'Algérie doit

¹ Adreff W. « Privatisation et gouvernement d'entreprise dans les économies en transition » Revue du CEP II, 77, 1^{er} trimestre, P. 97-129.

affronter est :

1.1- La dépendance au pétrole et au gaz :

Bien évidemment, la conjoncture pétrolière mondiale favorable aux pays producteurs explique la bonne situation financière de l'Algérie, la Banque mondiale vient de rendre publique sa note et soutient que la position financière de l'Algérie est favorable, seulement dans le domaine de la production industrielle, les résultats sont toujours aussi décevants, les industries manufacturières continuent leurs descentes aux enfers¹, leur production a encore régressée de -3,9% avec des taux de -17,5% pour les industries du bois, du liège et du papier, -15,2% pour les cuirs et les chaussures, -14,9% pour les industries agroalimentaires :

-28,9% pour les productions de véhicules industriels

-23,4% pour les biens d'équipements métalliques

-22,5% pour les biens de consommation électriques.

1.2- La persistance de l'économie de rente :

Comme nous l'avons dit plus haut, l'Algérie se porte très bien grâce à la hausse mondiale des prix des hydrocarbures. Comment peut-elle profiter de cette situation ?

Durant près d'un siècle, l'Algérie coloniale a été spécialisée dans la production et l'exploitation de produits primaires principalement vers la métropole. A partir de 1956, l'économie Algérienne tend alors vers une autre spécialisation, la production et l'exploitation d'hydrocarbures.

A la fin des années 1970 la tendance est maintenue alors que l'Algérie a déjà mis en œuvre trois plans de développement, son économie est toujours dépendante de ses ressources naturelles, seule évolution, l'agriculture a été remplacé par le pétrole, le sous-sol s'est

¹ Abdelmadjid Bouzidi « 2005 une conjoncture économique marquée toujours par le tout pétrole » Novembre 2005.

substitué au sol¹. Et l'Algérie autrefois pays mono exportateur de produits agricoles, devient mono exportateur d'hydrocarbures.

Tous les gouvernements successifs agissent dans le sens de la persistance d'une économie de rente. La réaffirmation incantatoire de la nécessité des réformes économiques de l'ouverture et de la libéralisation² ne bouleverse en rien le principe du maintien de la spécialisation de l'Algérie dans la production et l'exportation des hydrocarbures. Ce principe est même renforcé avec l'accord du FMI sur le programme de stabilisation dont l'un de ses soubassements théoriques est justement la spécialisation dans le cadre des avantages comparatifs.

La libéralisation entamée vers la fin des années 80 accentuée par les programmes d'ajustement structurels n'a pas induit une dynamique de croissance d'investissement ou d'emplois, ni impulsé une quelconque restructuration économique. En fait l'économie Algérienne a depuis longtemps révélé ses faiblesses structurelles que les politiques de libéralisation avec ou sans conditionnalité, n'ont ni dépassé ou résorbé. Elles les ont plutôt accentuées. La fiscalité pétrolière demeure déterminante pour le budget de l'Etat et dépasse les 60%, elle vient renforcer le caractère rentier de l'économie où la circulation interne de la rente passe essentiellement par les dépenses publiques.

Elle n'a pas favorisé la mise en place d'un système fiscal efficace et a renforcé le caractère archaïque du secteur financier dans lequel les banques publiques ont accumulé des créances douteuses. L'extension du secteur des hydrocarbures demeure l'objectif majeur des pouvoirs publics. L'allocation des ressources financières s'opère toujours en faveur du secteur des hydrocarbures au détriment des autres activités

¹ Ahmed Dahmani, « La persistance de l'économie rentière ou malédiction du pétrole en Algérie », janvier 2004

² Andreff W. « Le pluralisme des analyses économiques de la transition » dans Andreff W. (Dir), 2002, Analyse économique en transition, Paris, La Découverte.

économiques.

En effet, l'appareil économique Algérien demeure coupé de deux grands ensembles. Le premier se réduit à la branche des hydrocarbures et le second regroupe toutes les autres branches de l'économie. Celles-ci sont quasi exclusivement tournées vers le monde intérieur mais dépendent pour une large part de l'extérieur pour leur approvisionnement.

Le prix du pétrole demeure la variable déterminante de la politique économique de l'Etat, chaque année, le budget, le programme des importations etc.... est calculé en fonction du prix du pétrole.

En fait, il n'y a jamais eu de mise en œuvre d'une alternative résolue et crédible à l'économie de rente, le pouvoir d'Etat a toujours rejeté de telles perspectives et la question essentielle est que dans le cadre d'une économie de rente vers quel type d'économie de marché s'orienter, une économie basée sur les activités de redistribution et de circulation ou une économie de production ?

Le pouvoir de l'Etat ne paraît pas disposé à engager un processus de réformes réellement radicales et profondes menant à une économie de production diversifiée, concurrentielle et ouverte dans le cadre du marché.

Au niveau économique, l'Etat Algérien, devrait donc avoir pour tâche principale de restructurer la sphère économique nationale de la manière à offrir les conditions les plus favorables à l'intervention du capital mondial.

En effet, si la domination du capital marchand au sein de la formation sociale algérienne caractérise en premier lieu un état de sous-développement des forces productives locales, alors la première tâche de l'Etat est la mise en place de conditions aptes à favoriser la métamorphose du capital marchand au capital productif.

Cependant, le capital marchand dans son essence est d'abord et

avant tout la matérialisation de la rente en tant que rapport social, par conséquent les couches rentières ne peuvent que s'opposer à cette dynamique qui aboutirait à terme à leur disparition en tant que telle !!!

1.3- Une économie de marché spécifique :

Selon R. Bendib, la notion d'économie de marché en Algérie renferme un non dit dans la mesure où cette notion évite de poser le problème de la production en tant que moment déterminant du procès réel de production, l'ensemble du procès de production immédiat et du procès de circulation. Cette notion d'économie de marché ne renvoie pas nécessairement à une économie capitaliste, mais peut aussi bien couvrir une quelconque économie marchande de pré-capitaliste.

Elle peut répondre aux aspirations avouées ou inavouées de toutes les couches sociales qui ont monopolisé le saupoudrage de la rente et qui ne peuvent survivre en tant que couches dominantes que pour autant que la rente demeure le rapport social dominant. L'auteur continue, l'économie proposée est appréhendée comme relevant beaucoup plus de l'économie de bazar (économie proto-capitaliste où le capital marchand est dominant) que de l'économie capitaliste.

La mise en place de cette économie de marché reflètera ainsi un processus de bazarisation de l'économie domestique et matérialisera une économie d'enclave., Et la réponse de l'Etat aux contraintes imposées par la libéralisation du commerce extérieur et par l'intégration à l'OMC risque d'aboutir dans les faits à la disparition de la quasi-totalité des activités industrielles et agricoles et à une hypertrophie des activités industrielles et agricoles et à une hypertrophie des activités de service. En effet, tant que l'Etat rentier est incapable d'ériger une base productive performante, l'économie Algérienne est condamnée à être confinée au rôle de pourvoyeur d'hydrocarbures, et ce rôle répond de fait aux besoins du capitalisme mondial, car le contraire signifierait que l'économie algérienne pourrait diminuer sa dépendance vis-à-vis de ses

exploitations en hydrocarbures et de se retirer du marché. Et cela est loin d'être le souhait de l'Etat rentier, car l'accumulation du capital à l'échelle mondiale exige qu'il reste toujours un pourvoyeur d'hydrocarbures donc agrippé à une économie de marché spécifique¹.

1.4- Economie de marché ou de marchands² :

La transition à l'économie de marché dure depuis plus de quinze ans dans notre pays (depuis les réformes économiques de 1988 – 89) et la fin du processus n'est pas encore envisageable dans le court terme.

Dans sa transition à l'économie de marché, l'expérience algérienne révèle deux problèmes à résoudre.

- 1- Parce que la suppression des mécanismes de l'économie planifiée ne conduit pas automatiquement à l'économie de marché, il faut faire les bons choix économiques.
- 2- Le chemin parsemé d'obstacles où le combat est rude entre les « anciens » et les « nouveaux »³ et lorsque ce sont les anciens eux-mêmes qui sont en charge du processus de transition la lenteur est parfaitement compréhensible.

Et c'est ainsi que la décennie 90 a consacré les véritables pas de l'Etat en direction de son désengagement progressif de la gestion et du financement des EPE. Ainsi qu'une timide libéralisation du commerce extérieure et du change un lancement officiel des privatisations du secteur public, et enfin l'encouragement de l'investissement privé national et / ou étranger direct.

¹ R. Bendib « Intégration à l'OMC et reproduction du système rentier 1^{ère} et 2^{ème} partie » Novembre 2004 université de Annaba

² D. Said Boumendjel « Economie de marché ou de marchands les ingrédients d'une réhabilitation existentielle » quotidien d'Oran 27 Novembre 2004 université de Annaba

³ A. Bouzidi « transition à l'économie de marché, les leçons de l'expérience algérienne » Novembre 2005

Peu à peu toute l'Algérie est en voie de devenir un marché¹, mais deux sortes de marchés se disputent l'arène de l'économie algérienne, le marché formel et le marché informel.

D'après le ministre algérien du commerce, 35% de l'activité commerciale est informelle. Au cours du 1^{er} semestre 2003 les services de contrôle ont évalué le montant des ventes sans factures à 26,5 Milliards² de DA.

Si on en croît le rapport du CNES, les activités commerciales « exercées en marge de la législation et de la réglementation ont pris naissance à l'ombre du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur ».

C'est le déséquilibre entre l'offre et la demande et les pénuries chroniques induites par le mode d'organisation et le fonctionnement du marché national qui ont engendré à cette époque, une situation de spéculation qui, à son tour a généré les marchés parallèles³ (A. Bouzidi).

Ce secteur informel⁴ était à l'époque admis car il remplissait deux fonctions utiles socialement.

- a- Il permettait à une fraction de la population en chômage de longue durée de se procurer un revenu de subsistance.
- b- Il rendait service aux ménages qui ne trouvaient pas sur le marché structuré quantité de biens et de produits dont ils avaient besoin.

Le phénomène était marginal, mais économiquement accepté sans grands dégâts.

Toutefois, il semble aujourd'hui que le commerce poursuive d'autres objectifs principalement la recherche du profit maximal⁵ non

¹ S. Boumendjel « opcit 5^{ème} partie » université de Annaba Novembre 2004

² Rapport du CNES, 24^{ème} session juin 2004

³ A. Bouzidi « Le commerce informel, une plaie », Septembre 2004

⁴ Bouzidi (2004), Boumendjel (2004), Boukella (2002), Bouyacoub (2004).

⁵ « Actes du colloque international organisé à l'université de Tlemcen 14-16 Novembre

déclaré et non soumis aux obligations légales de paiement de charges réglementaires.

Le CNES observe que le commerce informel prend de l'ampleur, surtout avec l'ouverture commerciale et pour Boukella, un chercheur du CREAD, le secteur informel en Algérie qui représente entre 30 et 35% du PIB, fausse tout le jeu de la concurrence, en perturbant¹ les mécanismes de fonctionnement d'une économie de marché et en mettant en difficulté les entreprises elles-mêmes.

Selon aussi un rapport du CNES, on mesure l'ampleur des dégâts que peut occasionner à l'économie nationale l'expansion continue du commerce informel et ses conséquences désastreuses sur la liquidation du commerce légal et le manque à gagner fiscal pour le budget de l'état.

L'informel procure un revenu pour de nombreux chômeurs mais il détruit en même temps des pans entiers de l'économie structurée,² mettant en chômage pas des jeunes, mais des employeurs créateurs précisément d'emplois.

Section 2 : Le secteur privé économique et la croissance :

L'économie Algérienne n'es plus aujourd'hui dominée par le secteur étatique, même lorsqu'on tient compte des hydrocarbures, des statistiques récentes nous ont appris que 31% de la valeur ajoutée globale c'est-à-dire de la richesse créée, sont le fait du secteur privé.

Effectivement, le cheminement qu'a choisi l'Algérie pour s'orienter vers l'économie de marché est marquée par le retrait de l'Etat du secteur économique en cédant sa place au secteur privé.

Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à reconnaître que la propriété

2000

¹ Lahouari Addi « reformes économiques et obstacles politiques » Alger 2004

² A. Bouyacoub « L'informalisation de l'économie algérienne » Atelier organisé par le CREAD, Juillet 2001, Alger

privée permet de meilleures performances économiques car elle supprime les injonctions administratives de l'Etat dans la gestion de l'entreprise et remplace les fonctionnaires par les managers. Selon D.A.. Bouzidi¹, le secteur privé assure la déconnexion de la rationalité économique et du volontarisme politique, seulement comme le fait souligner Bouzidi le mode d'organisation et le mode de régulation aident ou au contraire entravent l'efficacité de l'entreprise privée car elle suppose la vérité des prix, la démonopolisation et la concurrence et surtout des institutions en charge des règles du jeu, de la surveillance de leur application et de leur respect par l'ensemble des acteurs économiques. Le rôle de l'Etat est primordial. « Autant de marché que possible, autant d'Etat que nécessaire ».

Habitué au protectionnisme, le secteur privé Algérien doit à son tour jouer le jeu, en se restructurant et en acceptant les règles de la concurrence et du marché.

Pour de nombreux spécialistes, le secteur privé n'arrive pas à s'épanouir parce qu'il souffre d'un environnement global négatif et de l'immobilisme en matière de réforme économique.

La démarche des pouvoirs publics est exclusivement axée sur la préservation des équilibres macro-économiques extérieurs, et ce, pour plaire aux institutions financières internationales au détriment de la micro-économie.

Le patronat Algérien ne comprend pas pourquoi d'importantes réserves de changes ne sont pas utilisées pour soutenir le secteur privé, et résoudre le problème de l'emploi et la croissance.

En effet, selon Emilio Fernandez-Castano², les privatisations sont très lentes en Algérie et ne comprennent pas comment les structures

¹ A. Bouzidi « Le secteur économique privé peut tirer la croissance » Janvier 2004

² Emilio Fernandez Castano, Ambassadeur de l'union européenne, Boumendjel opcit 4^{ème} partie Novembre 2004

habilités à effectuer cette opération n'ait pas trouvée encore un modèle de développement économique créateur d'emplois. Selon lui l'Algérie à l'instar des autres PVD est encore manipulée par le capital international et contrainte de refaire appel à ce même capital pour s'en sortir.

S. Boumendjel s'interroge donc du fonctionnement des marchés domestiques Algériens, marqué par l'absence de véritables investisseurs pour relancer la machine économique.

Eh bien, la réponse saute aux yeux, il ne faut pas être spécialisé en économie pour comprendre que la sphère commerciale reste plus dynamique que la sphère productive.

Selon Halimi 2002 et Boumendjel 2004, on découvre en Algérie un « cercle vicieux d'argent rapide » qui « défile bon sens » et qui « compromet le développement » et qui fabrique des « bulles spéculatives ». En effet, en Algérie c'est le capital mercantile qui permet à une « faune de prédateurs de se métamorphoser en capitalistes et de se positionner en tant que relais au service du capital mondial. (Bendib 2004).

Un ministre des finances fait remarquer que le début de ce siècle est marqué par deux grandes institutions « le marché » et « l'urne », quand l'un exagère trop, l'autre se charge de le corriger. En Algérie, il est clair que c'est davantage le marché qui corrige l'urne.

De ce fait, l'interrogation essentielle est alors : quel type de société voulons-nous bâtir ? La rente économique fait vivre l'Algérie, mais la rend plus vulnérable et très dépendante, cette période financièrement favorable devra être utilisée pour mener des réformes structurelles profondes qui doivent toucher en priorité l'entreprise et préparer l'après pétrole. Le ministre de l'énergie Chakib Khalil en¹ 2005, déclare qu'il faut que les Algériens retroussent leurs manches et

¹ Chakib Khalil ministre de l'énergie 2005

commencent à travailler.

Il faut travailler et il faut innover, travail et savoir devront être les vrais facteurs de succès.

L'économie Algérienne est fragile et le secteur privé est encore à la traîne.

Le climat des affaires en Algérie a été quantitativement évalué par un bureau international d'études. Les résultats sont sans équivoque. L'attractivité¹ de l'Algérie est classée 57 sur 60 au niveau global et 5^{ème} sur 7 au niveau régional (Algérie, Egypte, Iran, Israël, Nigéria, Arabie Saoudite, Afrique du Sud).

Ce sont les barrières liées aux pratiques commerciales et administratives qui découragent l'investissement.

Une enquête effectuée par la banque mondiale et l'office nationale de statistiques sur un échantillon de 536 entreprises Algériennes, on a recensé les principaux obstacles à l'investissement dont :

- Des difficultés d'accès au financement bancaire
- Des barrières administratives très contraignantes
- Un accès limité à l'information
- Un marché de travail encore rigide
- Une infrastructure inadéquate
- Un système juridique et judiciaire inefficace.

L'Etat Algérien doit relever le défi, en redressant son économie, et c'est donc l'entreprise et non pas l'Etat qui doit être au cœur des politiques de croissance. Pour cela, l'entreprise doit devenir un véritable sujet économique libre de ses décisions.

Elle doit aussi être aidée à assumer son nouveau rôle, fait

¹ Mohssen Toumi et A. Bouzidi « Lancer la croissance de l'économie Algérienne par la performance de ces entreprises » revue el watan Décembre 2005

d'ouverture économique, de compétition et de compétitivité.

C'est l'Etat¹ qui doit accompagner l'entreprise à réussir sa transformation et à devenir apte à fabriquer de la croissance, c'est pour cela que cela fait quelques temps déjà que les discours économiques parlent de mise à niveau des entreprises. Ce concept repris par nos spécialistes est utilisé pour nous faire comprendre que nos entreprises sont incapables de soutenir la concurrence et la compétition auxquelles elles vont être soumises. Surtout après la signature de l'accord d'association avec l'union européenne et bientôt l'adhésion à l'OMC.

Ce concept a été utilisé au Portugal et dernièrement en Tunisie, où les entreprises se sont restructurées et modernisées pour affronter la mondialisation de l'économie.

2.1- Que sous-entend le concept de mise à niveau ?

Dans le contexte Algérien, nous savons que nos entreprises souffrent d'une sérieuse crise de performance due à des inefficiences tant de leur mode d'organisation que de leur management et leur processus technologique de production.

Dans l'état actuel, il est clair que nos entreprises supportent très mal l'ouverture et n'ont aucune compétitivité qui leur permette de conquérir quelque part de marché extérieur

Dès lors, il s'agit de les mettre à niveau, c'est-à-dire qu'il faut voir leur organisation interne en la déburacrisant, la simplifiant et la modernisant, il faut aussi recycler sérieusement leur encadrement humain et augmenter leurs capacités managériales et leurs compétences. Tout cela se fera en leur fixant comme objectif de transformer tout avantage comparatif (énergie et main d'œuvre à bon marché) en avantages compétitifs qui leur permettront d'être présentes sur les marchés extérieurs).

¹ A. Bouzidi « Economie : l'Etat doit céder sa place à l'entreprise » Mai 2004

Les entreprises éligibles à la mise à niveau sont celles qui ont un potentiel certain de compétitivité et l'aptitude à l'exportation, ce programme touche en même temps les entreprises privées ainsi que les entreprises publiques privatisées ou en partenariat. Bien sûr, ce programme a un coût financier assez élevé.

L'Etat doit assurer une part et le reste viendra des partenaires économiques, l'union européenne, dans le cadre d'un programme MEDA, et même de la banque mondiale. Les entrepreneurs aussi apporteront leurs contributions.

Ainsi, la mise à niveau des entreprises est un programme de première importance, sa réussite redonnera un nouveau souffle à l'économie donc de la croissance.

Section 3 : L'entrepreneuriat en Algérie, quelles réalités :

Comme nous l'avons développé plus haut, l'entreprise algérienne devient responsable de la croissance de la relance économique¹. Ainsi, lorsqu'on exclut les hydrocarbures la valeur ajoutée due aux activités du secteur privé est de 80%, elle était de 37% en 1979. Aussi bien en termes de valeur ajoutée que d'investissement et d'emplois, l'économie algérienne est aujourd'hui à dominante privée.

Bien que l'entreprise privée ait toujours été tolérée et parfois, même encouragée dans le cadre de l'économie administrée (avant 1990), elle n'a cependant pas connu de développement spectaculaire en raison particulièrement des difficultés liées à l'obtention des différentes autorisations et aussi des limites de l'épargne privée.

Mais depuis 1990, la création de PME a connu un mouvement ascendant. En effet, ce mouvement de création, d'entreprises est important puisque le tiers du parc de PME a émergé au cours des trois dernières années.

¹ D. Labaronne Opcit 2002.

3.1- La typologie de la PME Algérienne :

La place du secteur privé est prédominante dans la plupart des secteurs économiques et ceci grâce à la production des PME privées¹. Progressivement le secteur privé est devenu prédominant au sein de l'économie ; et ce, grâce à la suppression des différents monopoles de l'Etat. La privatisation de l'économie s'est faite par la dissolution des entreprises publiques en PME².

La typologie des PME en Algérie reste dominée par l'affiliation de ces dernières à ces organismes :

- Tous les employeurs privés déclarés à la CNAS (Caisse nationale des assurances sociales).
- Les entreprises privées recensées par l'ONS (selon des enquêtes régulières).
- Des entreprises publiques locales (EPL).

Et les entreprises sont considérées comme « indépendantes » lorsqu'elles sont la propriété d'une ou plusieurs entreprises à moins de 25% du capital³.

On constate que 93,2% des PME ont moins de dix salariés en France ou la TPE (la très petite entreprise) représente 93,5% des PME. La PME de 50 salariés représente 37% des PME en Algérie.

Ces PME sont réparties entre les grands secteurs d'activité de manière relativement équilibrée, le secteur privé a vu sa part relative dans la valeurs ajoutée de l'industrie nationale, progresser rapidement elle a doublé entre 1995 et 2000 et atteint aujourd'hui le 1/3 de la valeur ajoutée totale du secteur. En 1989 l'industrie privée représentant 16,9%

¹ A. Bouyacoub « La PME en Algérie, quelles réalités approches Algéro- Françaises » cahiers du Griot 2004.

² Kornai « Le passage à la propriété privée,» FMI Septembre 2002

³ Bouyacoub opcit P. 82

de la valeur ajoutée de l'industrie, elle représente en 2000, 32% de cette même valeur ajoutée.

Cette augmentation de la contribution du secteur privé est due certes à l'investissement qui a été réalisé par les promoteurs privés. Mais elle est due aussi à la perte régulière de parts de marchés par l'industrie publique.

Contrairement à ce que pourrait laisser penser le modèle d'industrialisation lourde lancé au début des années 70, l'industrie algérienne est aujourd'hui à dominante agro-alimentaire¹ beaucoup moins à contenu sidérurgique, métallique et électrique.

L'industrie privée est encore plus concentrée sur 2 branches ; l'agro-alimentaire et les textiles confections, qui produisent 42% de la production industrielle privée, faiblement diversifiée, le secteur privé s'oriente sur les branches à forte valeur ajoutée et sur le montage et le coût de chaîne.

3-2 -Les différents processus de création de PME.

La création de PME en Algérie a suivi généralement trois trajectoires différentes puisque plusieurs dispositifs d'aide à la création d'entreprise ont été mis en œuvre par les pouvoirs publics pour encourager l'investissement privé².

➤ Les investissements classiques :

A. Bouyacoub fait remarquer que le poids du crédit à l'investissement privé reste très faible relativement à son importance dans le volume globale d'investissement. Bien que contribuant pour 72,5% de l'investissement global, le secteur privé ne bénéficie que d'un pourcentage faible de financement soit l'équivalent de 5,2% du PIB. Comparativement à 18,1% des pays de l'Est ou encore 40,6% des pays

¹ A. Bouzidi « L'industrie algérienne, à la crise des chemins », Juillet 2004

² Bouyacoub opcit P. 82

du Sud de la méditerranée.

Selon A. Bouyacoub, la question du financement du secteur privé est liée à la réforme du système bancaire.

➤ Les micro-entreprises :

Un second processus de création de PME a vu le jour en Algérie après les réformes, c'est un dispositif qu'a mis en œuvre l'Etat Algérien pour aider les jeunes qui ont un projet d'investissement à le concrétiser.

Seulement, énormément d'obstacles empêchent la réussite de ce dispositif surtout en ce qui concerne le financement des projets. Notons quand même que 25% des projets arrivent à terme.

➤ Les sociétés de salariés :

Le dernier processus de création résulte de la dissolution des entreprises publiques. Les salariés de ces entreprises ont racheté le capital, et se sont constitués en PME, malgré l'engouement de l'Etat vers un assouplissement des règles de créations d'entreprises, le nombre de PME ne connaît pas une croissance exceptionnelle.

Comparativement aux pays voisins, la dynamique de création de PME reste relativement faible en Algérie, on enregistre 265 entreprises pour 100.000 habitants¹, alors que dans les pays développés on trouve de 4.000 à 8.000 entreprises pour 10.000 habitants.

Nous constatons aussi que la concentration de l'activité économique dans certaines régions comme Alger, Oran, Ghardaïa.

L'activité économique reste très inégalement répartie entre les différentes régions du pays..

Le taux de profit brut (rapport entre l'excédent net d'exploitation et la valeur ajoutée) a fortement augmenté dans tout le secteur privé et particulièrement dans la TPE.

En l'an 2000, les TPE privées hors agriculture et hors

¹ A. Bouyacoub opcit P. 85

hydrocarbures ont réalisé une valeur globale de profits bruts de l'ordre de 691 milliards de dinars soit l'équivalent de 19% du PIB, ceci montre que les TPE ont un poids économique central dans l'économie du pays. Seulement, l'accumulation de profits n'arrive pas à générer un processus d'accumulation de capital. Les profits considérables dégagés, ne sont pas totalement réinvestis, les contraintes objectives citées et dénoncées par les associations patronales expliquent-elles ce phénomène ?

Section 3 : difficultés et entraves à l'entrepreneuriat en Algérie

La banque mondiale et la société financière internationale (institution du groupe de la banque mondiale). Dans leur rapport annuel sur « la pratique des affaires » à travers le monde – 145 pays sont passés à la loupe quant aux procédures, règlements et autres règles pour créer, fermer ou faire fonctionner une entreprise.

Plus de 3.000 experts locaux ont collaboré à l'élaboration de la méthodologie d'évaluation du climat des affaires présentées dans ce rapport.

Quelles sont les principales conclusions de cette évaluation du climat des investissements dans les différents pays du monde ?

- 1- Un entrepreneur de pays en voie de développement rencontre deux fois plus de difficultés pour créer et faire fonctionner une entreprise que son homologue dans les pays développés. Dans un pays riche, 6 procédures, 8% du revenu par habitant et 27 jours sont nécessaires, en moyenne, pour créer une entreprise. Dans un pays pauvre, la création d'une entreprise nécessite 11 procédures, 122% du revenu par habitant et 59 jours.
- 2- Au Maghreb, la comparaison du climat des affaires qui caractérise chacun des trois pays : Maroc, Tunisie, Algérie est intéressante à examiner.

A l'examen des différents indicateurs utilisés pour évaluer les

facilités d'investissement dans les trois pays maghrébins, seul celui qui mesure le coût d'un licenciement sont en faveur de l'Algérie. Ainsi on apprend qu'il en coûte 17 semaines de salaire de licencier un ouvrier en Algérie, contre 101 semaines au Maroc et 27 semaines en Tunisie. Est-ce là un signe de la plus grande précarité de l'emploi en Algérie où pourtant, nous dit-on, la centrale syndicale UGTA serait très puissante ? Cet indicateur et corrélé avec celui de la rigidité du code du travail où, sur une échelle de 1 à 100, l'Algérie a un indicateur de 55 (70 au Maroc et 54 en Tunisie) la législation du travail est, bien sûr, jugée rigide en Algérie, mais meilleure qu'au Maroc.

En tout cas, le marché du travail au Maghreb n'est pas fluide et la flexibilité est faible.

Le nombre de procédures à remplir pour créer une entreprise en Algérie est de 14 (contre 6 en moyenne dans les pays développés). Le coût de création d'une entreprise rapporté au revenu par habitant est de 27,3% en Algérie contre 12,3% au Maroc et 11% en Tunisie.

Les frais administratifs de création d'une entreprise sont les plus élevés en Algérie, ils sont à 0% en Arabie Saoudite.

Cette importance des frais administratifs en Algérie se retrouve dans le coût de l'enregistrement de la propriété (par rapport à la valeur de celle-ci) 9 en Algérie contre 6,1 au Maroc et en Tunisie.

Dans le domaine de la protection des investisseurs (et sur une échelle de 1 : très faible à 7 : très élevé) l'Algérie est au niveau 2 (contre 4 au Maroc et 6 en Tunisie). En Algérie on ne respecte pas suffisamment le contrat alors même que le coût de protection d'un contrat (par rapport au PIB par habitant) est de 28,7% en Algérie, et de 17,7% au Maroc, 12% en Tunisie. Ainsi, non seulement le contrat n'est pas suffisamment respecté, mais de plus le coût de sa protection est le plus élevé des trois pays du Maghreb.

Il faut 407 jours pour faire respecter le contrat par le recours aux

tribunaux en Algérie contre 240 jours au Maroc et seulement 27 jours en Tunisie. Dans notre pays, la lenteur et l'inefficacité des tribunaux souvent décriées sont ici confirmées et l'étude signale aussi une corruption étendue.

A la lecture des résultats de cette étude on explique mieux la faible attractivité du site Algérie, non seulement pour les investisseurs étrangers mais aussi, bien sûr pour les investisseurs nationaux.

Selon, A. Bouyacoub, il semblerait qu'il y ait d'autres facteurs anthropologiques qui expliqueraient le comportement des entrepreneurs Algériens qui autolimiteraient leurs croissance et donc l'accumulation du capital.

Des études détaillées devraient permettre d'identifier les stratégies d'entrepreneurs dans ce domaine et les facteurs explicatifs des différents comportements en matière d'accumulation du capital.

Notre recherche justement s'inscrit dans ce cadre, notre objet d'étude l'entrepreneur privé Algérien et l'analyse de ses valeurs au sein d'un environnement, qui va lui dicter certains comportements adopter certaines stratégies.

Section 4 : Les enjeux de l'ouverture du marché Algérien

Des études¹ récentes ont tenté de montrer l'impact des accords d'association entre l'Algérie avec l'Europe ou encore son adhésion à l'OMC.

L'instauration d'une zone de libre échange en méditerranée, signifie concrètement qu'aux échéances prévues explicitement dans les accords d'association signés individuellement avec l'UE, les produits industriels européens pourront entrer sans droits de douane dans ces pays et être vendus librement sur leurs marchés.

¹ A. Fergene « L'économie Algérienne, les enjeux du partenariat en méditerranée » Alger novembre 2005

Pour l'Algérie, les conséquences de la zone de libre échange risquent d'être difficiles à gérer, sinon carrément pénalisantes¹ sur le double plan fiscal et commercial.

Sur le plan fiscal, il est clair que la baisse programmée des droits de douane jusqu'à leur suppression aura comme incidence une perte des ressources budgétaires pour les Etats concernés. Cette perte risque d'être d'autant plus substantielle pour l'Algérie que les échanges commerciaux internationaux sont concentrés sur l'UE. Alors que dans le même temps, les barrières tarifaires protégeant l'industrie nationale ont été jusqu'ici élevées. (Les droits de douanes représentent encore 30% des recettes fiscales).

Sur le plan commercial, l'effet prévisible en est un accroissement significatif des importations industrielles en provenance de l'UE, ce qui est assurément bénéfique aux entreprises européennes mais compte tenu de la faible compétitivité de l'industrie Algérienne, ne manquera pas de se traduire négativement au niveau des soldes des échanges extérieurs de ces derniers².

En effet, les chiffres qui ont été présentés lors d'un séminaire organisé par le bureau d'Alger du World Trade Center montrent clairement que « l'échange est inégal » et que l'Algérie n'est encore préparée à tirer des résultats positifs. Ainsi 1,7% sera perdu du PIB à cause de l'ouverture à la concurrence, notons que les produits industriels Algériens ne sont guère compétitifs.

Dans le domaine agricole, la perte s'élèvera à 1,3% du PIB.

Les industries agro-alimentaires³, lorsque la libéralisation

¹ Bendib « Intégration à l'OMC et reproduction du système rentier » Quotidien d'Oran 2004

² R. Bendib « Eléments sur la crise en Algérie » université de Annaba 2004

³ A. Bouyacoub « Les trois grands reculs de l'économie Algérienne » (1983 – 2003) Juin 2005 université d'Oran

commerciale sera généralisée ; la part de marché des fournisseurs nationaux sur leurs propres marchés passera de 81% à 23%.

La part de marché intérieur accaparée par les fournisseurs européens en Algérie passera de 31% à 57%.

Enfin ce sont les entreprises en Algérie qui subiront sévèrement les effets de la libéralisation généralisée ; 1/3 des entreprises tiendront le coup, 1/3 des entreprises nécessiteront une très sérieuse mise à niveau, 1/3 des entreprises, déposeront leurs bilans¹.

Les causes de cet état de fait se trouvent dans les différentiels de productivité qui existent entre les entreprises internationales et Algériennes.

En 2000 la productivité des entreprises européennes est 5 fois supérieure.

Il faut ajouter à toutes ces pertes que subira notre économie le manque à gagner en terme de recettes para-fiscales. Elles ont été évaluées pour l'Algérie à quelques 100 milliard de DA par an.

L'un des secteurs le plus touché et le plus menacé par la mise en œuvre de l'accord d'association avec l'UE est l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, est la filière Algérienne du textile, 95% des textiles consommés en Algérie sont des produits d'importation, et les produits Algériens ne représente que 5% émanant du secteur privé.

Selon le président de la CAP qui compte à ses rangs 71% des entreprises industrielles². Le cas du textile Algérien est valable pour quasiment toutes les industries.

D'abord il faut souligner le retard technologique en ce qui concerne les équipements de production, ensuite le fait d'importer des

¹ A. Bouzidi « L'ouverture économique a un prix » Juin 2004

² Interview accordée par M. M'Rakach au Quotidien d'Oran Mai 2005, et à l'Expression Novembre 2005.

produits bon marché et de meilleure qualité, ensuite la faible productivité des secteurs.

Comment nos entreprises devront-elles faire avec ces nouvelles données ? Eh bien selon toujours le président de la CAP, un gros effort doit être fait pour rendre les secteurs plus éligibles au marché ouvert, aller directement au remodelage surtout en ce qui concerne l'entreprise elle-même par une aide conséquente de l'Etat, la fiscalité, le commerce de l'information, les dispositions juridiques, le système financier et bancaire.

La bouée de sauvetage consiste à abandonner les petites retouches qui ne servent qu'à retarder l'inéluctabilité échéance et employer les gros moyens.

Des statistiques sur la PME ont montré qu'il existe 330.000 petites et moyennes PME dont 236.000 sont industrielles. Ce chiffre est en constante évolution puisque tous les six mois, 10.000 nouvelles PME, soit une progression de 8 à 10% et en Janvier 2006 20.000 PME ont été créées¹.

Bien sûr, l'Algérie est loin de l'Italie qui compte 4,5 Millions de PME. Le ministre des PME explique le retard de création de PME Algérienne par l'arrivée tardive des réformes bancaires et juridiques. Selon le ministre lui-même, des obstacles administratifs sont trop lourds il faut les alléger.

Parlant de l'exportation, les produits Algériens ne sont pas conformes aux normes internationales, il faut donc changer leur orientation. Pour cela, il faudrait améliorer le marketing, le design et la qualité des produits.

Ceci dit, La Banque mondiale dans son rapport sur la pratique des affaires le doing business 2006, l'Algérie s'en sort encore une fois assez

¹ Selon les déclarations du ministre de la PME, Janvier 2006

mal puisqu'elle est classée au bas du classement établi.

C'est ainsi que l'Algérie détient la 128^{ème} place des 155 scrutés sous le degré des réglementations et des réformes destinées à alléger les procédures de création d'entreprise.

Dans le doing Business ; l'Algérie n'apparaît pas aux yeux des experts comme ayant réformé sa réglementation en vue d'alléger les contraintes administratives et bureaucratiques.

Elle semble être bien loin des pays réformateurs dont la Serbie et le MontéNégro. Le Rwanda ou les Pays-bas.

Soulignons que les trois premières économies dans le classement sont celles de la Nouvelle Zélande, Singapour et les Etats-Unis.

Ainsi les réalité sont bien loin des discours, un rapport de la coordination nationale Algérienne composée de la CNPA, la CIPA, la CAP et CGEA, relate les difficultés auxquelles font face les entrepreneurs privés et qui tournent autour des huit points essentiels :

- 1- le financement de l'investissement
- 2- le foncier industriel
- 3- l'assainissement de l'environnement administratif
- 4- la mise à niveau des dispositions juridiques administratives et réglementaires
- 5- la fiscalité
- 6- une amélioration des relations banques – entreprises
- 7- un traitement préférentiel dans le marché public et la reprise des EPE.
- 8- La privatisation

A la lecture de ce rapport, les entrepreneurs donnent l'impression qu'ils ont gros sur le cœur, car les réformes engagées n'ont pas réussi à s'adapter à une économie concurrentielle. Quel est l'avenir de l'Entrepreneuriat en Algérie ?

Section 5 : L'état de la recherche concernant le sujet de l'entrepreneuriat et la PME en Algérie :

Avant les réformes économiques, la question des entrepreneurs et celle des PME / PMI n'existaient pas puisque seulement 15 articles selon le CREAD c'est-à-dire, 3,5% des articles ont été publiés. L'attention était accordée au seul entrepreneur du moment « L'Etat ».

La PME / PMI et l'Entrepreneuriat ont fait l'objet d'un colloque international organisé par le CREAD et le GRIOT / CNAM en Juin 2003. Notant aussi une enquête qui a été effectuée par le Cread en 2005 concernant la création de l'entreprise et le développement local. Toutefois le sujet de l'Entrepreneuriat est relativement récent en Algérie, et ne suscite pas encore d'intérêt puisque les articles qui l'abordent restent encore trop faibles. En comparaison avec les pays occidentaux, où le sujet de l'Entrepreneuriat a fait couler beaucoup d'encre. D'ailleurs, il y a toujours du renouveau concernant cet objet de recherche

Parmi les auteurs qui se sont intéressés et qui ont traité le sujet de l'entrepreneur privé Algérien l'article de Anne Gillet en 2004. Elle a tenté à travers une enquête sur le terrain de classer les types d'entrepreneurs qui ont émergé après les réformes économiques.

Nous allons faire ressortir les principaux points auxquels l'auteur a débattu.

En premier l'objectif de Anne Gillet était de comprendre les conditions d'émergence de l'entrepreneur Algérien comme acteur économique et social, de repérer ses trajectoires socioprofessionnelles, d'analyser ses capacités de création et ses dynamiques d'évolution, ses ressources et ses contraintes.

Selon Anne Gillet, la figure de l'entrepreneur est hétérogène, car elle est accompagnée d'un ensemble de conceptions au travail et de

pratiques influencées par des valeurs traditionnelles sociales et religieuses.

L'auteur tente de montrer que les conduites entrepreneuriales en Algérie sont étroitement articulées aux modèles de développement d'une société, d'un pays. Donc société, entreprise et entrepreneur s'influencent mutuellement et forment un système aboutissant à un type spécifique de processus entrepreneurial.

Anne Gillet répertorie selon les résultats de son enquête cinq types principaux d'entrepreneurs :

- 1- L'entrepreneur cadre : ce groupe représente 42% des entrepreneurs rencontrés, ce sont des anciens cadres d'entreprise, ce sont des gens d'origine modestes qui ont dépassé la cinquantaine.
- 2- L'entrepreneur « migrant », il représente 18% des entrepreneurs ce sont des entrepreneurs qui sont venus de l'Etranger après avoir travaillé dans des usines là-bas, et aussi, un bon capital.
- 3- L'entrepreneur héritier : il représente 23% des entrepreneurs rencontrés, ce sont des gens qui ont hérité de l'entreprise familiale, où des personnes qui ont eux-mêmes crée leur entreprise après avoir hérité des parents. C'est généralement la famille qui contribue au capital et qui sont ancrés dans un métier précis et un secteur traditionnel.
- 4- L'entrepreneur de « tradition entrepreneuriale » : ce groupe représente 11% des entrepreneur, ils ont créés leur entreprise très jeunes et désirent la laisser aux enfants, ils gèrent l'entreprise comme la famille, ce sont des personnes qui s'investissent beaucoup socialement.
- 5- L'entrepreneur ouvrier : ce groupe représente 6% de l'ensemble des entrepreneurs et il est constitué d'entrepreneurs ayant longtemps travaillé comme ouvriers. Ils ont voulu acheter l'entreprise où ils ont acquis beaucoup d'expérience et l'a gère en

groupe.

A travers ce qui a été dit plus haut, Anne Gillet vient illustrer les mécanismes majeurs du développement de l'Entrepreneuriat. Toutefois, l'auteur fait remarquer que ces types d'entrepreneurs ont des points communs entre eux, le partage des contraintes liées à la situation économique et politique Algérienne, et l'élément le plus apparent c'est le rapport de ces personnes à la sphère familiale et à sa logique domestique.

L'auteur pense que si l'Entrepreneuriat est réellement pris en compte en Algérie, cela constituera une nouvelle dynamique synonyme d'évolution et de développement économique en Algérie.

Après avoir décrit le cadre théorique de notre analyse, il est nécessaire à présent de s'attarder sur la méthodologie de la recherche que nous voulons adopter et ce conformément à ce cadre théorique.

Il importe de délimiter d'abord le champ d'analyse et de caractériser la nature du sujet et la démarche adoptée pour l'aborder. La problématique retenue est ainsi énoncée sous la forme d'un ensemble d'objectifs et d'un ensemble d'hypothèses de travail qui constituent le centre de la recherche.

Ces hypothèses de travail, doivent être également transformées en variables, incluses dans les analyses et les relations supposées exister entre elles.

Ensuite, les choix méthodologiques, doivent être expliqués et justifiés. Ainsi nous devons définir les sujets de l'enquête, élaborer un outil d'enquête adéquate, choisir un mode d'administration du questionnaire, enfin construire la séquence articulée d'analyses statistiques des données de l'enquête.

Section 6 : la méthodologie générale :

6.1- Cadre conceptuel de la recherche :

Les valeurs des entrepreneurs ou des managers ont été étudiées dans plusieurs domaines des sciences de gestion, ainsi que dans d'autres disciplines, en sociologie notamment.

Des énoncés descriptifs et également normatifs relatifs aux caractéristiques des entrepreneurs ont été formulés depuis que le concept de « l'entrepreneurship » existe.

La recherche théorique et empirique relative à la stratégie des entreprises constitue un domaine fondamental en sciences de gestion. En particulier on élabore des méthodes pour gérer la complexité de l'environnement, dépasser les faiblesses et les insuffisances de la planification stratégique, intégrer les approches technicienne et comportementales et globalement réarticuler stratégie et management.

C'est cette articulation qui est appelée aujourd'hui « management stratégique » approche systématique pour gérer les changements stratégiques. L'entreprise dans ce cas est saisie non seulement comme un agent de production mais aussi comme une organisation sociale et un système politique. Elle est finalisée organisée et animée par le noyau stratégique.

La recherche psychosociologique relative aux attitudes, avec des applications dans les sciences de gestion et notamment les recherches empiriques relatives aux valeurs sont plus récentes.

A l'heure actuelle les auteurs en stratégie considèrent que l'environnement économique, l'environnement socioculturel prend une place croissante dans la réflexion stratégique.

Dans ce mouvement de réflexion sur la culture et l'identité des organisations, le profit des dirigeants d'entreprises est reconnu par de nombreux auteurs comme un facteur important quant au choix stratégiques effectués.

Le concept de profil recouvre un certain nombre d'items parmi lesquels figurent les éléments structuraux de la personnalité, des comportements managériaux et des styles préférentiels d'organisation et de prise de décision. Il nous semble intéressant d'isoler de ce contexte les éléments fondateurs de la personnalité à savoir les valeurs, afin d'apprécier leur influence sur les comportements organisationnels et stratégiques des dirigeants de PME. Avec nos développements de la littérature nous avons pu nous rendre compte qu'en matière de PME il y a interdépendance entre la personnalité du dirigeant propriétaire qu'on appellera entrepreneur, sa perception de l'environnement et les comportements stratégiques.

Notre cadre d'analyse favorise une vision contingentielle de la stratégie et intègre plusieurs aspects de la théorie du management et des organisations. Le comportement stratégique et son impact sur le développement des PME sont contingents aux conditions de l'environnement mais aussi aux ressources internes de l'entreprise et surtout à l'orientation voulue par l'entrepreneur d'où la problématique que nous proposons. La question centrale à la base de la recherche effectuée peut être formulée ainsi : « En quoi et comment l'environnement, et le système de valeurs de l'entrepreneur privé dirigeant de PME, influe-t-il sur les choix stratégiques de son entreprise ?

En effet, les valeurs des dirigeants peuvent agir directement ou indirectement sur le comportement stratégique par le biais des objectifs implicites ou explicites qui traduisent concrètement l'influence des valeurs, et dessiner la trajectoire stratégique que l'entreprise doit emprunter.

Les relations entre la personnalité, les objectifs, l'environnement, la configuration interne et le comportement stratégique ne sont pas internes et les comportements stratégiques ne sont pas unidirectionnels mais obéissent à des influences mutuelles dominées par des rétroactions

directes et indirectes.

La compréhension de la genèse de ces rapports passe nécessairement par une étude dynamique tenant compte non seulement de l'influence de l'ensemble des variables mais aussi de l'impact que peut exercer la nature des relations entre ces mêmes variables et sur le type de comportement qui conduit l'entreprise à son succès.

En conséquence, les interconnexions entre ces différentes variables relèvent d'un niveau de complexité assez élevé car il n'y a pas une seule combinaison des variables pouvant conduire l'entreprise à réaliser des niveaux de satisfaction, au contraire, il y en a plusieurs mais elles dépendent toutes des facteurs du contexte.

Il n'existe pas non plus un déterminisme contextuel, au contraire, l'entrepreneur dirigeant fait souvent preuve d'imagination dans le choix des moyens d'agir sur les exigences de son environnement.

En fait, il n'y a pas une seule solution, mais des solutions possibles et contingentes à des situations particulières.

Nous montrerons notamment la pertinence des interconnexions entre les valeurs, les objectifs, les conditions de l'environnement et le comportement stratégique.

Certes, les entrepreneurs opèrent à eux seuls le choix des activités de leur entreprise, mais ces choix se font en fonction des contraintes qui limitent partiellement leur liberté d'action. Un entrepreneur, par exemple peut montrer un comportement favorable à la croissance, sans pouvoir la réaliser faute d'une aide financière solide, ses valeurs, ou ses espérances seront donc revues et corrigées.

Néanmoins, l'hypothèse entre valeurs et comportements stratégiques n'est pas forcément unilatérale, les valeurs déterminent l'orientation stratégique de l'entreprise mais le comportement stratégique peut aussi influencer les valeurs. Une certaine position stratégique combinée à certaines caractéristiques de l'environnement

peut exiger ou façonner le système de valeurs du dirigeant.

La recherche empirique ne s'est penchée que récemment sur l'étude des valeurs des dirigeants, récitons à ce sujet le travail fondamental effectué par Bamberger et Gable (1980) auquel nous nous référons largement. En effet, les objectifs d'une entreprise peuvent être considérés comme la déclinaison des valeurs de l'entreprise et spécifiquement du dirigeant dans le cas d'une PME. Ces objectifs peuvent être appréhendés comme résultant d'un certain nombre de déterminants qui diffèrent dans leur nature, leur niveau de formalisation et de réalisation.

D'autres facteurs relatifs à la personne de l'entrepreneur, Les Background et l'environnement sont également à prendre en compte. De nombreuses recherches empiriques relatives aux comportements stratégiques des entreprises montrent que parmi les facteurs explicatifs des comportements sont les déterminants de la personnalité et les attitudes, par exemple, l'attitude envers le risque, l'attitude proactive (Lefebvre 1992, Marchesnay, Julien 1992).

6.2- Choix des variables et leur mesure :

Nos développements théoriques, nous ont permis de décrire et de justifier un certain nombre de facteurs jugés pertinents et capables dans le cadre d'un modèle d'approche, de rendre compte de l'état de notre recherche. Suivant cette perspective ces développements ont permis de construire progressivement une « forme d'approche, expression d'une méthode de pensée permettant de repérer, de cerner, d'adapter et de mettre en rapport des éléments présentés comme déterminants dans le choix stratégique des PME. »

Cependant, cette construction à la fois discutable et réfutable des catégories de raisonnement (stratégies, environnement, valeurs) en dépit de sa large diffusion dans la littérature stratégique demeure abstraite, large, ambiguë mais flexible.

Par ailleurs, l'usage spécifique dans une recherche comme la notre, soulève le problème des choix des variables et leur mesure. Quelles sont les variables des stratégies, choisies par les entrepreneurs ? Quel est l'environnement qui les affecte le plus ? Quelles sont les variables les plus significatives qui influent dans la mise en œuvre de la stratégie ? Quels sont les véritables objectifs qui orientent les stratégies des PME ? Quelles sont les dimensions d'efficacité qu'elles retiennent ?

Même si l'identification des réponses à ces interrogations reste théoriquement relativement aisée, c'est au niveau de leur mise en forme opératoire que se pose un problème quasiment insurmontable. En effet, un problème de mesure obstrue la bonne marche de la recherche.

Les interprétations des résultats ne sont tout au plus que des explications de situations, elles auront davantage de pertinence si elles sont articulées sur des mesures fiables. En fait, ce qui constitue le caractère opératoire d'une investigation centrée sur les problèmes d'entreprise, c'est sa cohérence interne et la relativité délibérée de ses résultats.

6.3- Méthodologie de la recherche :

Nous distinguons généralement entre quatre objectifs¹ d'une recherche, nous chercherons à explorer, décrire, vérifier et à maîtriser.

Notre recherche peut être considérée comme descriptive en ce sens qu'elle permettra d'observer de décrire un phénomène et qu'elle s'appuie sur des méthodes d'analyse statistiques qualifiées de « statistiques descriptives ».

A partir de l'observation du secteur privé en Algérie décrit précédemment, nous chercherons à définir les types de comportements effectifs des entrepreneurs privés Algériens, à identifier leurs valeurs

¹ Pras, Evrad, E. Roux « Etudes et recherches en Marketing » Ed. Nathan 1993, P.6-7 2000 p396

propres ainsi que les facteurs de l'environnement qui influencent leurs comportements et analyser donc leurs stratégies.

Par ailleurs, la recherche est par nature empirique ou expérimentale au sens où elle consiste à observer une partie de la réalité à partir d'un objet défini et tenter ensuite d'en tirer des généralisations. Dans une logique de raisonnement inductif. On pose habituellement, et dans un raisonnement quelque peu simplificateur, la logique empirico-inductive à la logique hypothético-déductive. O Aktouf¹ reprenant une analyse de Churchmann recense en fait quatre grands systèmes ou démarches générales dans la construction de la connaissance scientifique :

- Le système Leibnizien : hypothético-déductif
- Le système Lockien : expérimentalo-inductif
- Le système Kantien : synthétique-multimodel
- Le système Hergélien : synthétique-conflictuel

La démarche adoptée dans le cadre de cette recherche s'intègre dans le troisième système, dérivé du courant Kantien, car ce système se veut pluridisciplinaire et reste fondé sur une science expérimentale qui doit conduire à la vérité après l'élaboration et à l'aide de raisonnements synthétiques².

En effet, l'étude de la littérature, l'analyse des concepts centraux de la recherche conduisent à formuler une problématique précise d'un ensemble d'hypothèses théoriques de travail réunies en un modèle général de recherche, dont la validité est testée grâce à une confrontation avec les pratiques réelles.

¹ Omar Aktouf « Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations » presses de l'université du Québec, 1987. P 29, 30

² I Ould Sadegh opcit P. 312 - 313

6.4- Hypothèses de recherche :

En partant des concepts théoriques que nous avons développé nous voulons tester l'hypothèse de l'influence des valeurs, de l'entrepreneur privé Algérien et de l'environnement sur la stratégie de son entreprise.

Il semble de plus en plus que les dirigeants de PME qu'on appellera entrepreneurs, sont influencés par des valeurs qui leurs sont propres¹, provenant de la culture², de la religion³, des relations⁴ avec les autres, et de la famille.

Les caractéristiques de l'environnement⁵ Algérien semblent aussi avoir un grand impact quant au comportement et l'évolution des PME privées en Algérie.

Notre ambition, dans la présente recherche est d'examiner ces relations et de mettre en évidence leur portées, aussi bien que leur pertinences dans l'explication des développements réalisés par la PME privée en Algérie.

Pour ce faire, il est primordial de connaître d'abord les entrepreneurs (dirigeants, propriétaires), de ces entreprises, les modalités de fonctionnement de ces dernières, relever une grille de valeurs qui prône sur la société Algérienne, relever aussi, les caractéristiques et les spécificités de l'environnement soit direct ou indirect de l'entrepreneur, les conditions concurrentielles et les diverses activités stratégiques de ces entreprises.

¹ Anne Gillet « Les entrepreneurs Algériens un groupe hétérogène » Cahier du Griot 2004

² Y Pesqueux « Ethique des affaires : acculturation ou reconnaissance de la diversité » Cahier du Griot 2004

³ M. Madaoui « Ethique islamique du travail et comportement économique, le cas des entrepreneurs algériens » Cahiers du Griot, 2004.

⁴ A. Madaoui « Dynamique entrepreneuriale et métamorphoses de la petite entreprise » Cahier du Griot 2004

⁵ A. Bouyacoub « Les PME en Algérie, quelles réalités ? » Cahier du Griot 2004

Notre premier travail consiste à répondre aux interrogations suivantes :

- Qui est l'entrepreneur privé Algérien, son origine sociale, son âge, sa formation, la nature de son revenu.
- Dans quel contexte travaille-t-il ? Quelles sont les caractéristiques de son marché ?
- Quels sont les divers choix stratégiques opérés par l'entrepreneur par rapport aux produits et marchés, la technologie, la concurrence, le pouvoir d'achat, le financement, et la gestion sociale ?
- Notre seconde tâche consistera à examiner les relations entre les valeurs de l'entrepreneur, le comportement stratégique et les conditions de l'environnement.

Nous tenterons donc de répondre ainsi à quelques interrogations supplémentaires :

- La croissance est-elle un objectif primordial pour nos entrepreneurs ?
- Est-ce que le mode de financement oriente-t-il le choix stratégique de l'entrepreneur ?
- Dans quelle mesure les valeurs sociales entrepreneuriales influencent-elles sur l'objectif de croissance ?
- Le risque, la sécurité, ou l'indépendance suscitent-ils des profils différents d'entrepreneurs ?
- Quelle influence exerce l'environnement (marché, secteur, financier, administratif) sur le comportement stratégique ?

En dernier lieu, nous tenterons d'apprécier le degré de congruence entre les divers éléments présentés et justifier théoriquement en constituant une grille d'analyse d'approche du développement de l'entrepreneuriat en Algérie.

Toutefois, nos hypothèses ont été articulées sur les résultats empiriques de certaines études antérieures, cette exploration débouchera

sur des conclusions conjoncturelles qui traduisent certaines vérités issues de la réalité observée.

6.5- Hypothèses de base :

- 1- La stratégie de la PME n'est qu'une interprétation des objectifs de l'entrepreneur qui sont le résultat de l'effervescence de ses valeurs, et de certaines caractéristiques de son environnement.
- 2- Les valeurs sont structurées en un système cohérent permettant d'établir une typologie des relations qui existent entre le système de valeurs (valeurs et objectifs) et la stratégie de croissance.
- 3- le pouvoir, la propriété et l'indépendance semblent être en opposition avec une politique de croissance

6-6-Choix de l'échantillon :

Une fois notre problème de recherche identifié et notre objectif précisé, nous allons définir notre échantillon de recherche qui servira de canevas de l'étude que nous allons utiliser pour recueillir et analyser les données.

Critères retenus :

En l'absence d'une définition unanimement ou généralement acceptée de la PME, et à défaut d'un cadre référentiel, nous avons été obligés de sélectionner un critère nous permettant de situer les éléments de notre échantillon en fonction des fins de notre étude. Ainsi, nous avons retenu l'effectif en personnel, malgré ses limites en tant qu'indicateur et ce pour deux raisons :

- D'une part, il est impossible de connaître, à priori les caractéristiques psychologiques structurelles et économiques privées des PME Algériennes pour délimiter notre champs d'exploration.
- D'autre part, ce critère est plus opératoire que les autres indicateurs, car il garantit une certaine homogénéité des entreprises en dépit des différences sectorielles.

Nous avons admis le nombre de dix salariés comme limite inférieure, car au dessous, nous trouverons des entreprises artisanales ou TPE, pour qui le management ne signifie pas grand-chose, et pour qui notre étude n'aurait pas pu s'appliquer. Bien que et comme nous l'avons cité auparavant, ces TPE engendrent de très gros bénéfices en Algérie, toujours est-il qu'elles ne présentent pas un système de gestion cohérent, donc de stratégie au sein d'un secteur. En tout les cas elles n'auraient pas pu entrer dans notre cadre d'étude.

Les entreprises repérées sont toutes formelles, possédant un registre de commerce, et une affiliation à la CNAS et adhèrent pour la plupart à une association syndicale.

Nous avons ciblé des entreprises qui appartiennent à différents secteurs, et sont localisées pour la plupart dans la zone industrielle de Tlemcen.

Le choix a été plutôt subjectif, car nos entrepreneurs se méfient des enquêtes, et les personnes qui ont été soumises au questionnaire l'ont fait par pure amabilité de leur part.

D'ailleurs, nous avons opté pour 50 PME, seulement une trentaine ont bien voulu remplir le questionnaire en entier.

Comme nous d'avons dit, en Algérie, il existe un véritable fossé entre les affaires et la recherche scientifique, c'est pour cela qu'il reste très difficile pour un chercheur de collecter les informations. Les entrepreneurs pensent qu'ils n'ont pas de temps à perdre à remplir des questionnaires, et que la recherche ne leur procurera aucune aide. Toujours est-il que nous avons tenté tant bien que mal de récolter les données nécessaires au bon déroulement de l'enquête, nous avons au début de l'enquête entrepris une série de démarches, des contacts préliminaires avec certains organismes publics notamment la chambre de commerce de la wilaya de Tlemcen, la Tafna et la confédération Algérienne du patronat (CAP) qui nous ont fourni les listes des

entreprises opérant dans la wilaya de Tlemcen, tous secteurs confondus.

C'est ainsi que nous avons pu grâce à ces listes sélectionner les 50 entreprises.

Nous nous sommes déplacés vers ces entreprises, cependant nous n'avons pu recueillir les informations que d'une trentaine d'entre elles.

Nous avons opté pour le mode d'enquête dit « face à face » car ce mode permet plus de souplesse en raison de la présence physique de l'enquêteur.

Ainsi même si l'échantillon peut paraître en dessous des attentes il n'en demeure pas moins très appréciable quant à sa validité interprétative et sa dimension quantitative est acceptable au vu des traitements statistiques menés. Néanmoins, nous pensons par la diversité des entreprises interrogées et par leur répartition en taille, et en secteurs, avoir vu les principaux axes de préoccupation que rencontre tous les entrepreneurs de la population.

Section 7 : Elaboration du questionnaire, la collecte des données :

L'observation et l'interrogation sont les deux approches de base du recueil des données, la seconde est utilisée souvent, pour essayer de comprendre l'ensemble d'un problème et cette méthode demande la constitution d'un questionnaire.

La rédaction d'un questionnaire est sans doute la phase la plus délicate dans la mise en œuvre d'une enquête car il faut respecter deux exigences, un aspect relevant de la forme et un autre relevant du fond.

A- Les caractéristiques de forme :

Comme le fait remarquer Michel Lejeune¹ il existe des règles des principes et des techniques qui résultent d'observations, et d'expérimentations nombreuses effectuées au cours des cinquante dernières années, en ce qui concerne la méthodologie précise de rédaction d'un questionnaire.

L'expérience et la pratique jouent un rôle essentiel, car le choix du type de questions se justifie par la nature et l'objectif de l'enquête d'une part et par le mode d'analyse des résultats d'autre part la prise en compte de ces critères nous conduit à retenir les critères des questions suivantes :

- Fermées à choix multiples par opposition aux questions ouvertes
- L'utilisation des questions à échelle graduée l'échelle retenue comporte cinq positions de 1 à 5. Echelle de Lickert

Ce type de questions offre l'avantage de :

- Faciliter le travail des répondants
- Faciliter la codification des variables
- Obtenir des résultats suffisamment affinés pour pouvoir différencier les comportements et les attitudes parmi les individus enquêtés, grâce aux échelles graduées.

En revanche, nous reprochons à ce genre de questionnaire de :

- Risquer d'influencer les réactions et les réponses à l'enquête en proposant des items prédéfinis.
- Sont délicates à formuler, et la liste proposée peut ne pas être complète.
- Contient un fort degré de subjectivité.

¹ Voir Grangé D. et Lebart T. « Traitements statistiques des enquêtes » Dunod Paris 1993, P.53

Des questions fermées à choix multiples, sans échelle graduée sont utilisées pour des informations objectives et facilement observables par les répondants.

Et c'est ainsi que le questionnaire est structuré autour de 8 dimensions (voir annexe) :

- 1- Données concernant l'entreprise
- 2- Données concernant le créateur (l'entrepreneur)
- 3- Données concernant l'organisation interne de l'entreprise
- 4- Données concernant le degré de technologie
- 5- Données concernant les stratégies de l'entreprise
- 6- Données concernant les valeurs et les attitudes de l'entrepreneur
- 7- Données concernant l'environnement
- 8- Données concernant les objectifs de l'entrepreneur

B- Présentation du contenu du questionnaire :

Partant de la problématique, notre recherche dans son ensemble est axée sur les trois questions suivantes :

- 1- Qui est l'entrepreneur privé Algérien ?
- 2- Quel est le degré de l'influence des valeurs sociologiques et entrepreneuriales sur la stratégie choisie ?
- 3- Quelles sont les caractéristiques de l'environnement qui contribuent ou qui freinent le choix d'une stratégie ?

Ces trois questions constituent le noyau de l'étude, car elles traduisent les objectifs primordiaux de la recherche.

Pour effectuer cette étude, nous avons construit le questionnaire en prenant ses racines dans l'étude théorique présente dans la première partie. Nous avons relevé les variables abordées en les mettant sous forme de questions.

Cependant, pour que notre questionnaire soit adapté au domaine et au milieu de notre étude, il a fallu au préalable l'adapter.

Une pré - enquête auprès d'une dizaine d'entreprise, nous a permis de voir plus clair dans les dimensions utilisées.

7.1- Choix et identification des variables de l'enquête :

Le choix des variables et leur mesure sont une étape cruciale de notre étude empirique. Déjà parce que l'opérationnalisation des variables et leur mesure sont très souvent, délicates, plusieurs variables « observées » sont souvent nécessaires pour décrire une variable « latente » comme les attitudes. Se pose donc le problème de correspondance entre variables latentes et variables observées.

Loin d'être quantitatif, le questionnaire visait à recueillir des informations générales susceptibles de nous orienter vers les résultats que nous escomptons.

Voici donc les pôles étudiés :

1- L'entreprise :

Le premier volet de notre questionnaire a été consacré à la situation de l'entreprise.

- Le statut juridique
- La taille de l'entreprise (l'effectif au démarrage et actuel)
- Le chiffre d'affaire
- Le secteur d'activité

2- L'entrepreneur :

A travers les questions posées, nous avons tenté de cerner le personnage du créateur en relevant les aspects suivants :

- L'âge correspondant
- Sa situation familiale
- Son niveau de formation
- Dernier diplôme obtenu
- Le type d'emploi exercé avant la création de l'entreprise
- La profession des parents

- Le vivier générique

- La nature du revenu

3- Le mode de management :

Une troisième partie s'est centrée sur le mode de management de l'organisation, conformément à l'approche de Bass (1990), trois styles de management sont distingués ; le laisser-faire, caractérisé par une faible activité associée à une attitude qui se situe entre autorité et démocratie d'une part, passivité et absence de motivation d'autre part.

L'autoritarisme caractérisé par une forte autorité et une activité soutenue associée à l'exercice du pouvoir et à la volonté de contrôler au maximum.

La participation, caractérisée par une forte activité et une pratique égalitaire, associée à la recherche du consensus, à la volonté de déléguer et à la considération pour autrui. L'entrepreneur devait s'exprimer sur sa réaction à chacun des huit propositions, à travers cinq modalités.

4- L'orientation stratégique de l'entreprise :

L'entrepreneur était appelé à exposer l'orientation stratégique de son organisation.

Les énoncés proposés proviennent de deux sources, ils ont été construits ou traduits et adaptés à partir d'autres recherches existantes dont celles de Gudmunson¹ et alii (1999), et Jean Pierre Mouline² (2001).

Les énoncés décrivent les croyances des dirigeants de PME, quant au choix stratégique qu'ils envisagent pour leur entreprise.

Cette investigation se fera de manière à rendre compte de trois aspects importants de la vie d'une entreprise, la situation actuelle, en tant qu'héritage de manœuvres stratégiques passées et passage

¹ Gudmunson D. Hartman E.A., Tower C.B « Strategic orientation, differences between family and non family firms » Family business Review, XII , N°1 P. 27-39 1999

² J.P. Mouline opcit P. 9, 2001

obligatoire, pour comprendre non seulement le présent mais surtout le futur.

Ces stratégies regroupent toutes les activités de l'entreprise concernant le choix de ses produits et de ses marchés. Elles impliquent certains comportements stratégiques comme la spécialisation, la diversification et l'internationalisation.

Effectivement, le développement de l'entreprise peut utiliser plusieurs vecteurs stratégiques. Dans la littérature managériale il est fait référence à la spécialisation et à la diversification, ces vecteurs n'ont, ni la même portée, ni la même signification.

La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un même domaine d'activité particulière, sur lequel, l'entreprise concentre tous ses efforts, l'entreprise se donne pour objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif (Marmuse, 1992, Strategor 1991).

La diversification dépasse le simple élargissement de champ d'activité de l'entreprise, alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire unique, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, un nouveau métier, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre (Strategor, 1991¹, Saporta², 1986), elle s'intéresse à des produits et des clientèles radicalement nouveaux (Martinet, 1989)³.

Qu'il s'agisse de spécialisation ou de diversification, il existe deux modes privilégiés de développement (Bartoli⁴ et Hermel 1989, Bayad et Hermann 1993)⁵. La croissance interne et la croissance externe.

¹ Strategor opcit P. 139-158

² Saporta opcit P. 236-270

³ A. Martinet opcit P. 157-158, 188, 203

⁴ Bartoli A. et Hermel opcit P. 25- 27

⁵ Bayad et Hermann opcit ICN 1992

La croissance interne correspond au développement de l'entreprise qui crée elle-même de nouveaux moyens de production ou qui acquiert des actifs neufs. Elle est la voie privilégiée pour mettre en œuvre une stratégie de spécialisation dans la phase de croissance du domaine d'activité.

Dans le cas d'une stratégie de diversification, c'est la capacité de l'entreprise à innover par ses propres moyens et à apprendre les nouveaux métiers qui seront les critères déterminants.

Le recours à la croissance interne s'impose dans tous les cas où l'activité recherchée (création d'activité ou vecteur de croissance complémentaire) n'est pas disponible sur le marché. Il en va ainsi dans les industries émergentes où la croissance de l'entreprise se fait par innovation et création de métiers nouveaux (Marmuse)¹.

La croissance externe concerne toutes les opérations de développement par rachat d'actifs physiques d'occasion « provoquant un gonflement de la capacité de production de l'entreprise.

Elle consiste à racheter ou à s'allier à d'autres entreprises soit concurrentes dans le cas d'une stratégie de spécialisation soit appartenant à d'autres domaines d'activités dans le cas d'une stratégie de diversification.

Les croissances internes ou externes sont des moyens destinés à mettre en œuvre des stratégies de spécialisation ou de diversification, donc des stratégies fondamentales industrielles. Le choix entre ces deux modes dépend d'abord des critères objectifs.

De ce fait, les entrepreneurs disposent en principe, d'un large éventail de stratégies potentielles. Toutefois, le choix d'une stratégie est fonction de plusieurs facteurs, la maturité du secteur, les capacités financières, maîtrise de la technologie et surtout la personnalité de

¹ Marmuse C. P. 241, 463, 485

l'entrepreneur et sa perception des opportunités.

De cet examen découlera une typologie de stratégies de développement déployées par les entreprises interrogées sur une échelle de Lickert à 5 points.

5- Les valeurs et les attitudes des entrepreneurs :

Les valeurs et les attitudes sont un élément central dans l'appréciation de la personnalité d'un individu, elles peuvent exercer un ascendant sur les décisions et le comportement stratégique.

Aussi, les valeurs et les attitudes d'un dirigeant, peuvent nous éclairer sur son aversion au risque, au changement, à l'innovation, la propriété, l'indépendance et sur ses opinions vis-à-vis des interventions de l'Etat dans le secteur.

Ces croyances et attitudes peuvent exercer une influence sur le comportement stratégique de l'entreprise et sur son développement.

Les valeurs sont répertoriées en deux catégories :

- Les valeurs à orientation sociologique
- Les valeurs à orientation entrepreneuriale

a- Valeurs sociologiques :

Le profil sociologique des valeurs des dirigeants interrogés concerne les valeurs et attitudes suivantes :

- 1- Attitude vis-à-vis de la politique de l'Etat (plutôt pour l'ouverture, ou au contraire, l'ancien système).
- 2- Le poids de la religion dans l'exercice des affaires, A. Madaoui pense que la religion musulmane en Algérie constitue une sorte de mécanisme de régulation entre les demandes sociales qui s'expriment sur le marché.

A travers la variable de la religion, nous tentons de cerner la relation entre l'éthique islamique et le comportement économique de l'entrepreneur. En s'inspirant de M. Weber qui avait cherché les causes

de la genèse du capitalisme dans la religion. Nous essayons donc de comprendre comment et dans quelle mesure, la religion musulmane influe-t-elle sur le comportement de l'entrepreneur Algérien pour qui, l'Islam est au fondement de sa culture et de sa personnalité à travers son attitude vis-à-vis des points suivants :

- L'attitude envers l'emprunt
- L'attitude envers les ouvriers
- L'attitude envers le partage du patrimoine

Nous nous sommes inspirés à ce propos, des recherches effectuées par M. Madaoui et A. Bouyacoub (2004).

3- Le poids de la famille ; nous sommes conscients que les entrepreneurs Algériens, se constituent en un groupe hétérogène et très varié. Néanmoins, un élément fondamental les regroupe, influençant fortement les mécanismes de création d'organisation et de gestion de l'entreprise, ce facteur est le rapport à la sphère familiale, et à sa logique domestique.

En effet, ces liens entre sphère familiale et sphère professionnelle s'observent notamment à travers l'importance des réseaux d'entraide familiale et les relations de travail « encadrées » dans des structures sociales fortement imprégnées par la primauté de la famille.

L'enquête effectuée par Anne Gillet¹ sur des entrepreneurs kabyles Algériens en 2004, nous a beaucoup aidé quant au choix de nos variables.

4- La notion du travail : Le travail, l'ardeur, la sueur, l'initiative de l'entrepreneur, sont des valeurs positives en Islam² disait M. Madaoui. Comment l'entrepreneur Algérien voit et considère le travail qui nourrit son esprit d'entreprise ? La relation entre l'individu et le travail

¹ Anne Gillet opcit P. 276

² M. Madaoui opcit P. 278

explique beaucoup de comportements et d'attitudes et c'est ce que nous voulons dévoiler à travers cette question, en insistant sur les points suivants :

- Le travail un acte religieux
- Une satisfaction personnelle
- Une utilité pour la société
- Un moyen d'atteindre la célébrité
- Un supplice

b- Les valeurs entrepreneuriales :

Pour déterminer le profil entrepreneurial de nos dirigeants nous nous intéressons aux attitudes envers :

- Le risque
- La croissance
- Les investissements, les placements et le changement technologique
- L'indépendance financière
- L'indépendance à l'égard des salariés
- L'indépendance à l'égard des clients et fournisseurs,
- Le licenciement
- Les préférences en matière de prise de décision
- La manière de diriger les affaires d'industrie
- Le patrimoine et sa transmission

Personnage clef de l'entreprise privée, l'impact des décisions prises par le dirigeant sur le comportement stratégique et la réussite sont déterminants, c'est donc primordial de déterminer les valeurs les mieux mises en exergue par l'entrepreneur algérien qui le poussent à opter pour une stratégie donnée.

6- L'environnement administratif, financier, concurrentiel des PME

privées : Sixième volet de notre questionnaire, les rapports de l'entreprise par rapport à son environnement :

Nous soutenons que le comportement et le développement des PME Algériennes et de l'entrepreneuriat est fortement déterminé par les caractéristiques et la dynamique du contexte environnemental dans lequel elle intervient.

Aussi nous avons essayé de représenter ce contexte par un certain nombre de questions. Les réponses récoltées traduisent les perceptions que se font les dirigeants de ces éléments.

A ce titre, différentes questions peuvent être évoquées :

a- Relations avec le marché

- Le volume du marché par la question relative à l'éventail du marché
- La sensibilité de la demande aux prix, son degré assez élevé, ou peu élevé en fonction des prix
- La stabilité de la demande.
- Les conditions concurrentielles : pour saisir le contexte concurrentiel et les conditions dans lesquelles les PME opèrent avec des questions relatives à l'intensité de la concurrence, la nature de la concurrence.
- L'intensité de la concurrence : l'intensité de la concurrence a été mesurée sur une échelle allant de très faible à très forte.
- Les concurrents : nous avons voulu savoir si les concurrents des PME étaient nationaux, locaux ou étrangers.

b- Relations avec les banques :

Evaluation de leurs prestations à travers une échelle allant de bon à mauvais.

c- Relations avec les organismes publics et l'intensité des procédures :

- Organismes d'aide de l'Etat aux entrepreneurs (ANDI ; ANSEJ)
- La douane
- L'administration fiscale
- Les administrations locales (SONELGAZ, EGZIT, APC, EPEOR)...

d- Relations avec les organismes professionnels, syndicaux :

Adhérence à un syndicat patronal

7- Objectifs des entrepreneurs :

Les objectifs des entrepreneurs peuvent être appréhendés comme résultant d'un certain nombre de déterminants qui diffèrent dans leur nature, leur précision, leur niveau de formalisation et de réalisation.

Les options stratégiques sont avant tout des choix destinés à maximiser les chances de survie de l'entreprise.

Comme la singularité des PME s'apprécie d'abord en termes de détention et d'exercice du pouvoir. La PME est alors appréhendée comme un système d'organisation du pouvoir presque toujours concentré dans les mains d'une seule personne le patron.

Celui-ci exerce son pouvoir de gestion et de contrôle de sorte que les objectifs de l'entreprise soient fortement déterminés par ses propres objectifs (Julien et Marchesnay, 1992, Sainsaulien 1990, Van loye 1991).

Ainsi, l'étude de fonctionnement et de l'évolution d'une PME nécessite de prendre en considération l'interaction entreprise – dirigeant. Le lien fondamental qui unit propriété et pouvoir permet d'expliquer la logique de fonctionnement de ces entreprises. Ce cumul et cette interférence des rôles se traduisent par des attitudes spécifiques par rapport à la stratégie de croissance de l'entreprise.

La croissance peut être perçue comme excessive dans la mesure où elle occasionne perte de l'exercice discrétionnaire du droit de

propriété et les dirigeants propriétaires de leurs propres affaires, suivent généralement une politique de gestion patrimoniale privée et individuelle de leurs richesses (Van loye 1991, Sitovsky 1959).L'entrepreneur dans ce cas révère par-dessus tout l'indépendance.

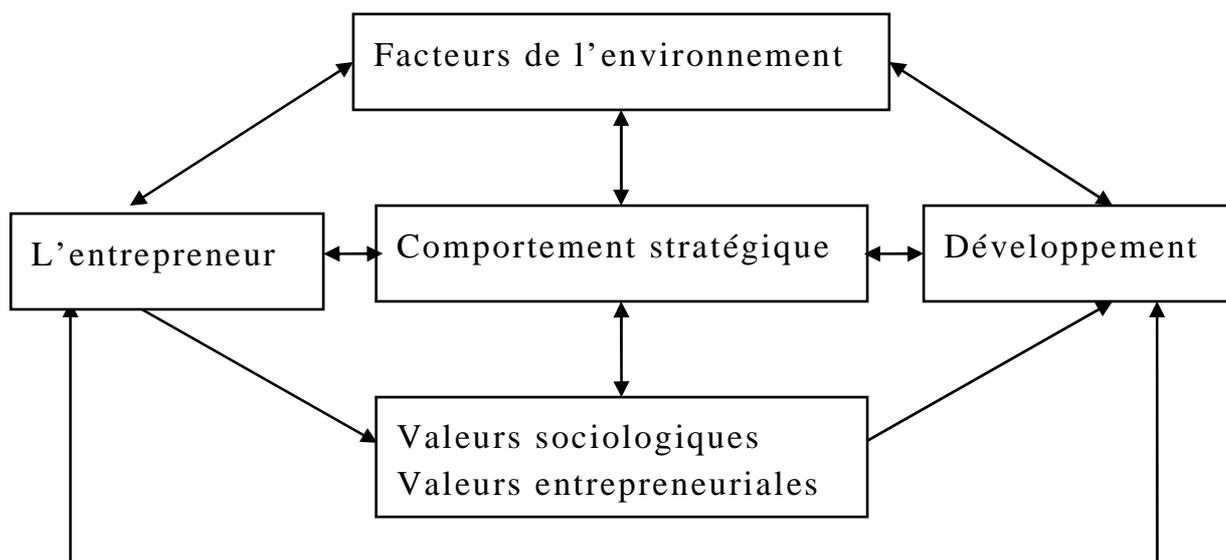
Les objectifs de l'entrepreneur Algérien illustrent des mécanismes majeurs de développement qui se positionnent diversement entre logiques domestiques, logiques sociales et logiques économiques ils font face à des contraintes économiques, politiques et des influences sociales, culturelles et religieuses.

A. Bouyacoub pense que les entrepreneurs Algériens limitent leur croissance et injectent leur capital ailleurs que dans le circuit économique et c'est ce que nous voulons comprendre à travers les objectifs proposés.

- 1- Etre le seul sur le marché
- 2- Réaliser au gros bénéfice
- 3- S'adapter au changement
- 4- Manifester de la bonne volonté envers les nouvelles technologies
- 5- Etre toujours présent après la crise
- 6- Les affaires devraient être une priorité par rapport à la famille.
- 7- Etre source d'inspiration pour les ouvriers
- 8- Un dirigeant devrait respecter la tradition familiale
- 9- L'entreprise est une affaire de famille
- 10- La croissance est une priorité
- 11- Les entreprises devraient coopérer entre elles pour gagner une efficacité même au détriment d'une certaine dépendance.
- 12- La survie de l'entreprise est l'objectif essentiel
- 13- L'indépendance avec la continuité.

Voici le cadre de référence de la recherche :

Schéma 3



7.2- Les limites de la recherche :

La question de la mesure constitue indéniablement l'une des difficultés majeure entre les méthodes des sciences sociales et celles des sciences de la nature. Le chercheur en gestion doit mesurer, or les mesures qu'il effectue sont toujours discutables voire critiquables en dépit de certains effets conséquents qui ont été accomplis à travers l'application de méthodes statistiques appropriées.

Toutefois l'utilisation de ces méthodes aussi robustes soient-elles, ne résout pas le problème de la mesure. Parce que l'entreprise comme objet de la connaissance subit des influences multiples réagit et anticipe, en cela elle change en permanence les paramètres que le gestionnaire est amené à utiliser. Il s'en suit que cette incapacité à mesurer affaiblit la signification, l'interprétation et testabilité des mesures¹.

La gestion, une sciences sociales est condamnée à l'incomplétude ce qui est souhaitable car le déterminisme à travers l'explication

¹ A. Boyer « Karl poper face aux sciences sociales » in Economie et société série « Histoire de la pensée économique » n° 10, 1987.

causale, s'il confère dans d'autres sciences un statut élevé à la connaissance qui en découle, en sciences de gestion il ne peut tout au plus qu'être insuffisant et réducteur des réalités. Il implique en effet, la simplification de la complexité que constitue l'entreprise¹.

La question de stratégie, question centrale dans notre recherche ne peut donc être saisie correctement que si on admet l'hypothèse d'indétermination partielle, laquelle en tant que réalité constitue un obstacle réel à toute tentative de généralisation par le moyen d'une tentative de modélisation générale et universelle.

Conformément à ces réflexions, les facteurs identifiés comme susceptibles d'expliquer, dans le cadre des PME la stratégie ne sont que des explications partielles et relatives.

Notre effort a été de montrer leur pertinence et leur influence probable sur l'entrepreneur, mais en cela, ils n'épuisent pas la totalité des influences possibles.

Section 8 : L'utilisation statistique pour l'exploitation des données :

8.1- Les principales étapes d'analyse des données :

Après avoir décrit les différentes étapes de notre recherche, nous allons à présent aborder l'analyse statistique de notre étude dans le but de synthétiser l'information.

a- Une description sommaire des réponses de notre questionnaire :

Au début de l'exploitation de nos variables nous avons utilisé l'analyse univariée. Cette méthode consiste à examiner la distribution des modalités de réponse pour une variable c'est-à-dire une colonne de la matrice des données (par exemple, dans le cas d'une variable nominale, il s'agit d'un tri à plat, c'est-à-dire du dénombrement des observations

¹ A. Boyer opcit.

correspondant à chaque modalité de la variable¹).

Dans notre étude, cette description des données va nous permettre dans un premier temps d'avoir une idée sur les tendances centrales de nos variables. Ainsi, elle va nous permettre de déterminer les variables les plus significatives.

Nous avons aussi utilisé les tris à plat pour les variables à modalités, pour les variables à échelle, nous avons utilisé les moyennes et les écarts types et les coefficients d'asymétrie.

Cependant, ces variables ne peuvent être définitivement retenues qu'après confirmation de la deuxième étape l'analyse bivariée.

b- L'analyse bivariée :

L'analyse bivariée permet d'explorer les relations entre variables prises deux à deux, par exemple dans le cas de deux variables nominales, elle peut être effectuée par des tris croisés dénombrant les nombres d'observations correspondants à chaque combinaison possible des deux variables.

L'étude de la relation entre deux variables va nous amener à calculer les indicateurs d'association entre les deux variables.

Pour nos tests d'association nous avons utilisé pour les variables à modalités le tri croisé, et pour les variables à échelle, nous avons fait appel au coefficient de corrélation des rangs de Spearman.

Toutefois, il faut préciser les limites de l'interprétation de l'existence d'une liaison entre deux variables. La relation de causalité n'est pas toujours prouvée, car il se peut qu'une troisième variable intervienne et c'est ce qui nous amène à nous orienter vers une troisième étape l'analyse multivariée.

¹ P. Casin « Analyse des données et des panels de données » Perspectives Marketing Ed De Boeck université P. 11, 1999

c- L'analyse multivariée :

Cette analyse a été développée pour permettre le traitement simultané de plusieurs variables. L'analyse multivariée a pour rôle d'étudier de façon synthétique les relations entre les variables soit (méthodes descriptives) au sein d'un groupe de variables correspondant à des parties du questionnaire (ou plus généralement à un sous-objectif de l'enquête), soit (méthodes explicites entre groupes de variables).

L'analyse multivariée vient alors compléter l'analyse univariée et la bivariée. Dès que le nombre des données devient assez important. Cependant, l'inconvénient des méthodes multivariées est qu'elles englobent une multitude de variance et que leurs mécanismes sont relativement complexes.

Ces méthodes peuvent être classées en trois groupes :

- Les méthodes descriptives (analyse factorielle, typologie, analyse des correspondances, analyse multidimensionnelle de similarité).
- Les méthodes explicatives (régression ; analyse de variance, analyse discriminante, analyse conjointe).
- Les méthodes avancées (analyse canonique, modèles probabilistes, logit et probit modèles long-linéaires, modèles de causalité, analyse des structures de covariance).
- Toute étude quantitative nécessite une procédure d'épuration des outils de mesure utilisés visant à évaluer leur qualité tout en tentant d'améliorer celle-ci, c'est pour cela qu'il est nécessaire de procéder à une purification des instruments de mesure utilisés.
- Après avoir utilisé une analyse descriptive (moyennes, écarts types, fréquences et tris croisés) nous procédons à une analyse factorielle suivie de classification hiérarchique avec une analyse typologique.
- 8.2- L'analyse factorielle des correspondances :

Après une étude détaillée de l'échantillon, nous sommes en mesure

d'utiliser l'analyse factorielle des correspondances pour décrire nos résultats. L'analyse factorielle est l'une des plus anciennes méthodes d'analyse des données. Son origine remonte en effet, au début du siècle. Toutefois, l'introduction de l'ordinateur en a considérablement modifié les conditions et modalités d'utilisation, en rendant possible le traitement de très grands ensembles de données. L'analyse des correspondances est la méthode la plus utilisée en sciences sociales.

En effet, l'AFC permet de décrire de grands tableaux de variables nominales¹ dont les fichiers d'enquêtes socio-économiques constituent un exemple privilégié. Les lignes de ces tableaux sont en général les individus interrogés, les colonnes sont les modalités de réponses aux questions de l'enquête.

Alors que l'ACP met en correspondance deux ensembles de caractères (l'ensemble I des lignes et l'ensemble J des colonnes). L'AFC croise l'ensemble des lignes avec un second ensemble, celui des modalités de réponse à plusieurs questions.

Autrement dit, si nous disposons pour les individus des valeurs (réponses) prises par deux variables nominales ayant respectivement N et P modalités, il est alors équivalent de soumettre à l'analyse des correspondances le tableau de contingence (N, P) croisant les deux variables, ou d'analyser le tableau binaire à K lignes et (N + P) colonnes qui décrit les réponses. L'analyse de ce dernier tableau est plus coûteuse, mais plus intéressante, car elle se généralise immédiatement au cas de plus de deux variables.

a- Condition d'utilisation de l'AFC :

L'AFC est particulièrement utilisée pour l'analyse des fichiers d'enquête, nous posons à N individus (des lignes) Q questions qui ont

¹ En statistiques il y a deux sortes de variables, les variables continues ou quantitatives et les variables nominales qualitatives.

chacune J_q modalités. Les réponses sont sous forme disjonctive complète, c'est-à-dire que pour chaque question, il y a obligatoirement choix d'une modalité et d'une seule.

L'ensemble des données est un tableau que l'on notera Z à N lignes et J colonnes où J est le nombre des modalités pour l'ensemble des questions. L'AFC va nous permettre d'étudier les relations qui existent entre les modalités des différentes questions, si Z est le tableau des données mises sous forme disjonctive complète, la matrice carrée $B = Z'Z$

Où : Z' est la transposée de Z

Cette matrice est appelée tableau de contingence qui joue un rôle déterminant dans l'analyse.

Le mécanisme de l'AFC consiste à réduire les P variables initiales en un nombre Q de variables composites ou facteurs ($Q < P$). Il s'agit donc de passer de la matrice des données initiales (N individus \times P variables) à une matrice réduite facteurs ($J = 1, \dots, q$)

Les facteurs devront répondre à deux conditions :

- Linéarité $F_j = \sum_{K=1, P} a_{jL \times K}$
- Indépendance $\text{Cor}(F_j, F_m) = 0 \quad j \neq m$

La procédure d'analyse factorielle suit généralement les étapes suivantes :

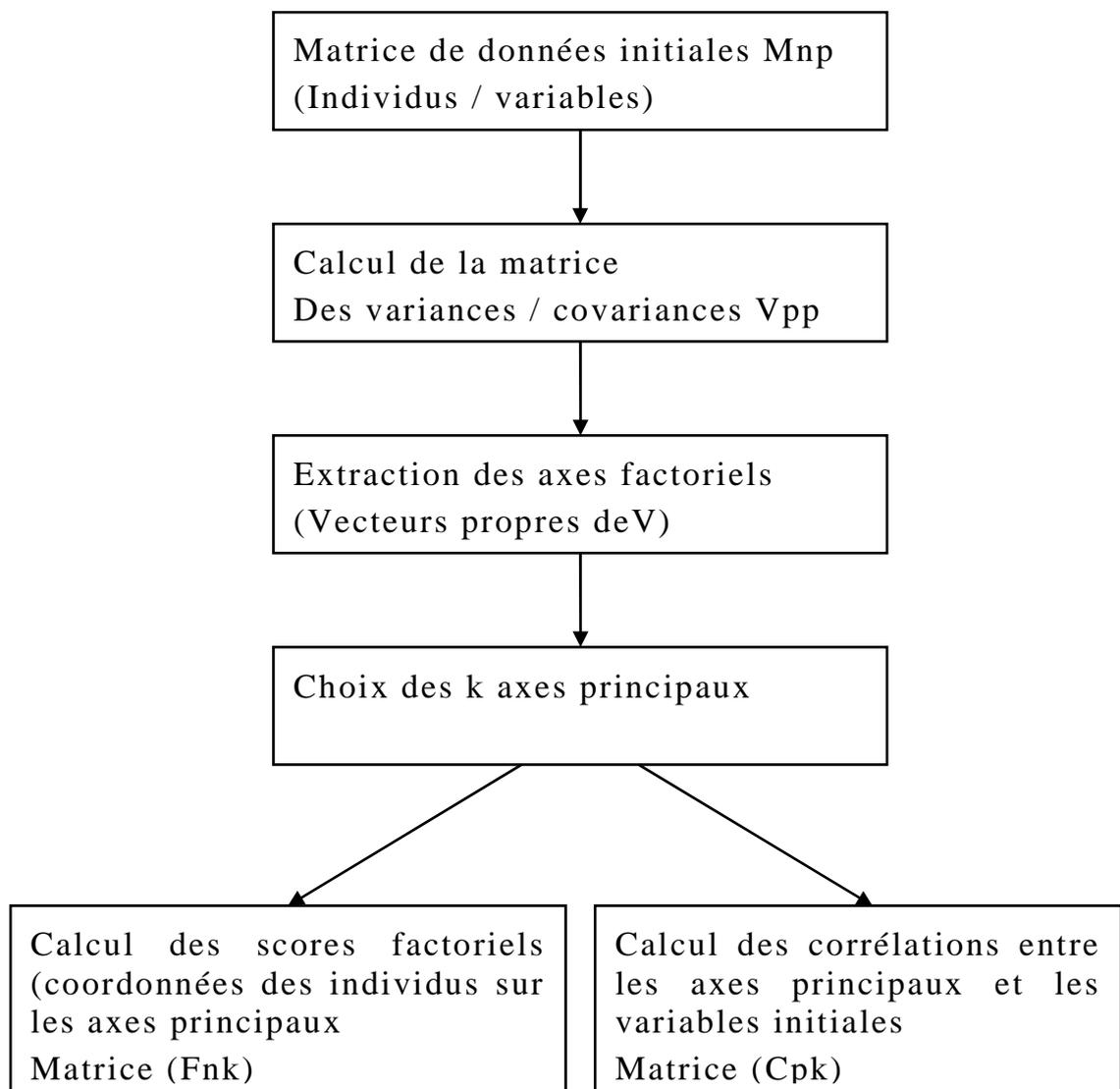


Schéma 4 : Principales étapes d'une analyse factorielle

(Source : Yves Evrard – Bernard Pras – Elyette Roux 1993, P. 372, 2000 p397)

Le principe de la procédure de résolution va être de trouver successivement un premier facteur résumant le mieux l'information contenue dans la matrice initiale, puis un second, indépendant du premier, résumant le mieux l'information résiduelle, et ainsi de suite, (l'expression de la quantité d'information retenue pour cette méthode est la variance totale). En fait, l'algorithme de résolution utilisé permet

d'extraire directement et non par une procédure séquentielle, les facteurs possédant ces propriétés, nous démontrons que :

- Les axes factoriels passent par le centre de gravité du nuage de points formé par les observations
- Les axes factoriels sont des vecteurs propres de la matrice de variance – covariance (ou de la matrice de corrélation)
- La valeur propre associée à un axe factoriel (repéré par un vecteur propre unitaire) mesure la variance de cet axe.
- On obtient P axes factoriels (P étant le nombre de variables) la somme des valeurs propres associées à ces axes est égale à la variance totale.
- La variance totale des nuages de points est concentrée sur les premiers axes.

C'est cette propriété de concentration de la variance qui va permettre de réduire la dimensionnalité du problème étudié en sélectionnant une partie seulement des axes identifiés par l'analyse.

b- Extraction et interprétation des axes :

La procédure de résolution permet d'identifier les axes factoriels et de calculer la variance qui leur est associée.

La question qui se pose est celle du nombre d'axes à retenir pour l'interprétation des résultats. Plusieurs méthodes sont proposées. Il s'agit essentiellement de règles empiriques fondées sur l'expérience.

Les valeurs propres issues de l'AFC sont particulières et difficilement interprétables car l'analyse de tableau sous codage disjonctif conduit à une idée très pessimiste sur l'information extraite en effet.

- Leur somme est égale à l'inertie totale du nuage soit $(J - Q) / Q$
Q est le nombre total des questions et J le nombre total des modalités.
- Chaque valeur propre est inférieure ou égale à 1. De ce fait, aucune

valeur propre ne peut représenter plus que 100 / inertie totale.

Les utilisateurs choisissent généralement entre deux règles soit, ils cherchent une restitution minimum, soit ils se basent sur l'information restituée par chaque facteur.

Après avoir retenu les axes factoriels, il est aussi déterminant dans une étude, de bien les interpréter. En effet, les variables composites peuvent être considérés comme « des dimensions latentes » du problème, les décrire revient à pouvoir comprendre les dimensions fondamentales du problème étudié.

Pour l'interprétation des axes, nous revenons toujours aux axes initiaux. Cependant, les choses ne sont pas si simples, pour déterminer l'importance des variables initiales dans la formation des facteurs.

Nous précisons quand même que les coefficients de corrélation entre variables initiales et les facteurs retenus sont souvent de bons indicateurs.

En effet, si les variables initiales sont centrées et réduites ; le coefficient de corrélation est un bon indicateur pour mesurer la relation de la variable et de l'axe. Il est donc possible, en regardant les coefficients de corrélation les plus élevés pour un axe donné, de trouver les variables initiales qui contribuent le plus à la formation de cet axe factoriel et donc d'interpréter cet axe. La règle la plus usuelle est de retenir les valeurs supérieures à 0,5.

Comme le notent Evrad, Pras, Roux (1997, p 287-292) un instrument de mesure doit satisfaire trois critères :

- La fiabilité
- La validité
- La sensibilité

Une démarche statistique de traitement de données ne peut être menée sans une rigueur dans la validité préalable des variables servant de base aux différents instruments. Evrad, Pras Roux (2000 p377) ainsi

Donada & Mbengue (1999 p387), donnent un certain nombre de recommandations propres à la validité des variables ;

Une analyse factorielle ne peut se faire sans que la matrice de corrélation des variables ne comprenne des coefficients de corrélations suffisamment élevés. En effet plus le coefficient est élevé plus le construit est bien mesuré. Si le coefficient est trop faible (<0.50) il faudra éliminer les items qui présentent des corrélations individuellement faible avec le score d'ensemble.

Classification hiérarchique et l'analyse typologique

si l'analyse factorielle est bien adaptée à l'exploration de grands tableaux données individuelles, elle ne suffit pas toujours à fournir une vue satisfaisante de l'ensemble des données. Non seulement les visualisations ne véhiculent qu'une partie de l'information, mais elles sont parfois elles mêmes trop complexes pour être interprétées facilement. Dans ces conditions, les techniques de classifications peuvent compléter et nuancer les résultats des analyses factorielles. La complémentarité entre analyse factorielle et classification concerne la compréhension de la structure des données. Lorsque l'analyse factorielle a pour objet de réduire le nombre de variables en les remplaçant par des combinaisons mathématiques (ou facteurs), la typologie vise à réduire le nombre des observations en les regroupant en des classes (ou types) homogènes et différenciées.

Evrad, Pras & Roux (2000, p396), Donada & Mbengue (1999, p374-375) soulignent que ce type d'analyse est souvent utilisé dans des recherches exploratoires, ce qui correspond à notre approche et justifie l'emploi de cette méthode.

Conditions d'applications : il existe une très grande variété de méthodes permettant de résoudre les problèmes de typologies elles sont d'une grande souplesse ce qui permet au chercheur d'adapter au mieux les procédures à son problème particulier.

Comme le soulignent Evrard, Pras et Roux (2000, P.398), quatre questions sont à poser dans le choix d'une méthode de typologie, et nous nous en sommes largement inspirés pour construire notre méthodologie de classification hiérarchique :

- Quelle mesure de la proximité entre objets va être utilisée ?
- Quel est le processus de constitution des groupes ?
- Les groupes ayant été formés, comment les décrire commodément ?
- Comment juger de la fiabilité statistique des résultats statistiques ?

Le processus méthodologique suivi emprunte ces contours afin de vérifier toutes ces conditions d'applications.

L'hétérogénéité des variables de départ :

Toute typologie suppose qu'un système de classification existe au sein de la population étudiée ; le but de l'analyse est alors de mettre à jour, d'identifier cette classification.

Cette hétérogénéité est postulée implicitement, puisque cette recherche dispose de 30 entreprises sur lesquelles ont été mesurées 90 variables.

Ce sont à la fois les facteurs issus de l'analyse factorielle mais aussi les données de profil issues du questionnaire qui vont permettre de mener une analyse typologique et constituer des groupes d'individus tels que ceux-ci soient aussi semblables que possibles d'un groupe à l'autre, la ressemblance des individus au sein d'un groupe étant justement définie à partir de ces facteurs.

L'information sur les objets et le critère de proximité :

Evrard, Pras et Roux (2000, P.397) soulignent que pour réaliser une analyse typologique, il faut disposer sur les objets de l'un des deux types d'informations suivants :

- Description suivant un certain nombre de caractéristiques (ou variables)
- Indices mesurant la proximité entre les objets pris deux à deux

L'AFC et l'ACM et les résultats qu'elle a permis, ainsi que les variables de profil que l'on pourra aussi utiliser dans notre typologie, permettent de respecter l'information, qui a pour vocation majeure de contribuer à l'interprétation des groupes résultats de la typologie.

Le fondement de l'analyse typologique est à la base même du principe de séparation des individus les plus lointains et du regroupement de ceux les plus proches, le concept de proximité est au cœur des algorithmes de classifications.

Evrard, Pras et Roux suggèrent deux catégories principales d'indices mesurant la proximité ; nous n'utiliserons pour notre part que le premier :

- La distance
- La similarité

L'indice de distance le plus couramment utilisé, pour mesurer la position des individus au sein des groupes, est la distance Euclidienne qui s'applique bien à une échelle d'intervalle comme celle de notre étude, et que nous utiliserons pour calculer leur distance les uns vis-à-vis des autres.

L'utilisation des variables relais issues de l'analyse factorielle participe à atténuer voire à supprimer le biais d'existence de relation entre les variables ; et garanti par là même l'indépendance des facteurs retenus.

Notons à ce stade que c'est grâce aux scores factoriels que la typologie peut être réalisée, supprimant ainsi les biais relatifs aux liaisons entre les variables ainsi que ceux d'hétérogénéité des unités de mesure.

Une fois que ces questions relatives à la validité des variables

opérées, il s'agit de se poser la question relative à la procédure de constitution des types.

La détermination du nombre de classes :

Le paradoxe des méthodes de classification réside dans sa large souplesse d'utilisation ainsi que dans sa grande complexité. Si ce paradoxe peut témoigner d'avantages d'utilisation présentés par la méthode, il relève aussi d'inconvénients qui postulent que : bien que toute méthode de classification en général, et de détermination des groupes en particulier s'appuie sur une procédure encadrée, elle provient aussi largement de la subjectivité du chercheur.

Cependant, au même titre que pour les analyses factorielles, la validation d'un certain nombre d'indicateurs statistiques permettent d'atténuer cette subjectivité, afin de permettre de réaliser la typologie la mieux adaptée à notre objet de recherche.

Le choix d'une procédure de classification :

Il existe deux grandes familles de classification, généralement utilisées en marketing, champ d'application de référence :

- Les méthodes hiérarchiques, qui encourent à la construction d'un arbre de classification (Dendogramme) montrant le passage des n individus au groupe « total » par une succession de regroupements ou de divisions. Comme le soulignent Donada et Mbengue (1999, P. 382) « Ces procédures décomposent les individus en classes hiérarchiquement emboîtées les unes dans les autres ». Cette construction de l'arbre hiérarchique recoure le plus souvent à un algorithme (statistique et informatique le plus généralement) et dont le plus utilisé en recherche de gestion, est l'algorithme de Ward, que nous avons choisi.
- Les méthodes non hiérarchiques, qui visent à construire des groupes à partir des n individus de départ, sur la base d'une procédure la plus généralement itérative. Il ne s'agit pas comme

dans les méthodes hiérarchiques ; de regroupement par « emboîtement » mais par des méthodes de mesures de la qualité de la classification appelées nodales. La plus connue est celle de la nuée dynamique.

Si les méthodes hiérarchiques, et plus particulièrement les « méthodes hiérarchiques ascendantes » où les variables sont toutes prises simultanément, elles sont les plus utilisées en sciences de gestion (en marketing plus particulièrement) et elles présentent deux limites :

- D'un point théorique, elles procèdent à la recherche d'une succession de sous optimums et non à la recherche d'un optimum global.
- D'un point de vue pratique, si le nombre d'objets à classer est important, le nombre d'itérations, donc le nombre de calculs, sont élevés.

Si les méthodes non hiérarchiques permettent de pallier ces inconvénients et de traiter des populations importantes (> 100)-, en suivant une stratégie heuristique, la recherche de la solution satisfaisante, il leur est reproché de reposer sur la seule subjectivité du chercheur qui choisit lui-même le noyau des classes.

Il apparaît clairement que le choix entre les deux méthodes s'avère délicat à opérer, aussi comme le suggèrent Donada et Mbengue (1999, P.382), il est souvent utile de combiner systématiquement les deux types de méthodes.

Une analyse hiérarchique sur la base des résultats factoriels de l'ACM a été menée au terme de laquelle la lecture du dendrogramme a permis de déterminer un nombre optimal de classes.

La combinaison avec une analyse non hiérarchique, et notamment la réalisation d'une simulation de série de nuées dynamiques sur plusieurs combinaisons de facteurs a été effectuée, pour déterminer la typologie la plus opportune au vu de notre objet de recherche ; mais

permettant surtout de respecter le formalisme statistique, qui assure la validité de la classification.

Ce n'est en effet, qu'au terme de la vérification de certains indicateurs statistiques qu'il est permis de valider le nombre de groupes à retenir.

Les indicateurs statistiques :

Il a été rappelé, que s'il n'existe pas de « recette » pour déterminer le « bon » ou le « vrai » nombre de classes, et afin d'atténuer la subjectivité qui entoure le travail du chercheur, il est, néanmoins essentiel de s'entourer de précautions statistiques dans le but de :

- Vérifier la fiabilité des techniques utilisées
- Apprécier la validité externe de la typologie

Ce n'est qu'au terme de la vérification d'un certain nombre de critères et de leur validation, qu'il sera permis de faire le choix « correct » du nombre de classes.

A- La fiabilité des instruments de mesure/validité globale de la classification :

Se pose ici la question de la validité globale de la classification effectuée en termes de fidélité statistique par rapport aux données initiales.

Concernant ce point, Evrard, Pras et Roux (2000, P.405 – 406) préconisent d'utiliser le critère de « la convergence vraie » qui consiste à « examiner la validité des résultats en appliquant aux mêmes données, soit le même algorithme avec des paramètres initiaux différents, soit des algorithmes différents, soit en effectuant des classifications séparées sur deux moitiés de l'échantillon constitué au hasard ».

Optant pour la dernière préconisation, une rapide étude comparative sur deux échantillons d'individus a été réalisée, une fois grâce à une classification hiérarchique et une seconde fois grâce à une nuée dynamique, pour conclure à la relative similarité des affections et

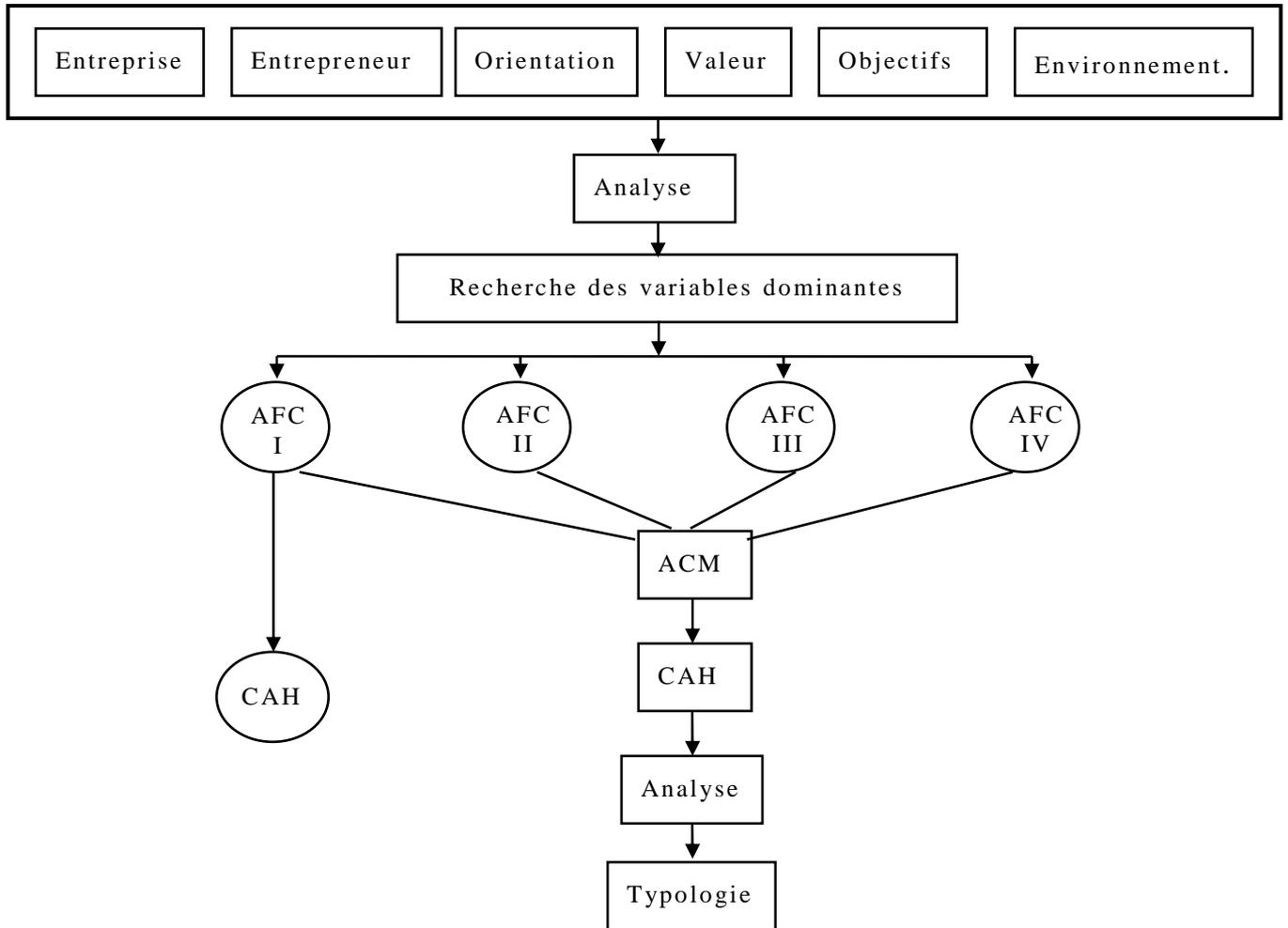
juger de la « stabilité » de la classification retenue.

B- La validité externe de la typologie :

S'il n'existe pas de consensus sur les processus de tests de validité externe spécifiques aux analyses typologiques des auteurs tels Donada et Mbengue (1999 ;P.385) préconisent d'apprécier la qualité d'une classification par le calcul de tests traditionnels comme le F. de Fisher ou les analyses de variance entre classes (méthode ANOVA).

Compte tenu de l'hétérogénéité de nos variables, nous allons procéder par AFC pour chaque variable, une classification hiérarchique sur les variables de stratégies, une analyse des correspondances multiples pour les variables les plus significatives de l'étude enfin une classification hiérarchique globale et en dernier une régression multiple pour mieux comprendre les résultats de l'analyse factorielle. A l'issue de cette présentation, voici concrètement notre analyse selon le schéma suivant :

Schéma 5



Conclusion :

Comme nous l’avons cité plus haut, la recherche en Entrepreneuriat en Algérie fait encore ses premiers pas, et les enquêtes sont encore peu nombreuses pour appréhender convenablement l’entrepreneur Algérien. Soulignons qu’en Algérie, la wilaya de « Bejaia » reste l’endroit où l’on crée le plus d’entreprises, c’est pour cela que la plupart des études faites sur l’Entrepreneuriat concernent l’Algérois ou la Kabylie. Dans notre recherche, nous allons nous concentrer sur l’entrepreneur Tlemcénien, avec ses particularités qui à notre sens ne vont pas à l’encontre de ce qui a été étudié et montré ailleurs, bien au contraire, nous tenterons de conforter les résultats des recherches qui traitent de l’entrepreneuriat en Algérie dans le chapitre réservé à l’étude empirique.

Chapitre III

Les résultats de la recherche

Section 1 : Les caractéristiques des entreprises et
notre échantillon

Section 2 : Les valeurs des entrepreneurs Algériens

Section 3 : L'environnement de l'entrepreneur Algérien

Section 4 : Les objectifs des entrepreneurs privés Algériens

Section 5 : Analyse multidimensionnelle, une ACM globale

Section 6 : Régression multiple et confirmation
des résultats de l'ACM globale

Section 7 : Commentaires sur les résultats de la recherche

Chapitre 3 : Les résultats de la recherche

Ce chapitre a pour objectif d'illustrer les différents résultats des thèmes de notre recherche au terme des analyses statistiques effectuées.

Section 1 : les caractéristiques des entreprises de notre échantillon :

Comme notre recherche s'est concentrée sur l'entrepreneur et comme ce dernier exerce ses talents dans une organisation qui est la PME, notre analyse s'est aussi portée sur les petites et moyennes entreprises Algériennes privées, à un certain stade de leur vie. Il s'agit des entreprises qui ont dépassé le stade de démarrage et qui se situent au stade de développement. Car c'est à ce stade que nous proposons de découvrir les facteurs déclencheurs d'une stratégie de développement.

Etant donné que la durée de la phase de démarrage est très différente, selon les secteurs, nous avons été contraints d'utiliser des éléments qui nous ont permis de limiter notre population d'étude. Dans ce cadre nous nous sommes basés surtout sur l'effectif.

L'origine des entreprises peut être aussi un élément révélateur de la stratégie.

Les reprises seront généralement prises en compte car elles signifient l'arrivée d'un nouveau propriétaire, donc l'existence d'un nouveau style de management. L'effectif retenu était situé entre 10 et 100 et plus employés.

Nous avons opté aussi pour la forme juridique, pour sélectionner les entreprises familiales des autres, effectivement, la forme juridique de l'entreprise nous apporte à plus d'un titre, la manière dont est gérée l'entreprise.

Le chiffre d'affaire est aussi un indicateur sur la capacité capitalistique de l'entreprise. Ce critère va nous permettre de voir, si les surplus sont injectés dans l'entreprise ou pas. La fourchette de choix du chiffre d'affaire a été de 50 M DA jusqu'à 100 et plus Millions de DA.

En ce qui concerne les secteurs d'activité, nous nous sommes basés sur les listes qui sont fournies par le ministère des PME PMI. Les entreprises privées recensées au niveau de la wilaya de Tlemcen, tous secteurs confondus sont :

Industrie	390 entreprises
Services	208 entreprises

La taille de l'entreprise n'a pas été prise en compte dans cette sélection, puisque la liste fournit va du petit magasin de détail à la très grande entreprise.

Cette liste¹ recense toutes les activités économiques au niveau de la wilaya de Tlemcen.

¹ Cette liste nous a été fournie par la Chambre de commerce de Tlemcen « La Tafna ».

Tableau 2 : Les entreprises privées de la wilaya de Tlemcen

Industrie	Nombre d'entreprise
Matériaux de construction	15
Cuirs et chaussures	41
Agro-alimentaire	83
Imprimerie, papier, carton et emballage	19
Sidérurgie et métallurgie	15
Plastique, chimie et verre	88
Travaux de bâtiments et hydraulique	80
Textiles	49
Total	390
<hr/>	
Services	
Bureaux d'étude	10
Assurances	3
Transit	22
Tourisme	6
Commerce gros	40
Commerce détail	39
Import-export	88
Total	208

Tableau 3 : Les principales caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Caractéristiques de la PME	Nombre d'entreprises	Pourcentage
1- L'âge de l'entreprise par rapport au démarrage :		
Avant 1960	4	13,34
Entre 1960 – 1980	3	10
Entre 1980 – 2000	16	53,34
De 2000 et plus	7	23,53
2- Le secteur d'activité		
Industrie, papier, carton	9	30
Chimie et plastique	3	10
BTP et matériel de construction	3	10
Transformation de matériaux (acier)	2	6,66
Agro-alimentaire	6	20
Textiles et cuirs	7	23,34
3- L'origine de l'entreprise		
Création	10	33,34
Reprise	2	6,66
Succession	18	60
4- Le statut juridique		
Entreprise individuelle	10	33,34
SARL	16	53,34
SNC : Société en nom collectif	2	6,66
Ent. Familiale	2	6,66
5- L'effectif de l'entreprise		
10 à 30	6	20
30 à 50	8	26,6
50 à 100	6	20
100 et plus	10	33,34
6- Le chiffre d'affaire (Millions de DA)		
50 M DA	7	23,34
41 à 100 M DA	20	66,64
101 M DA et plus	3	10

Près de 78% de notre échantillon, sont des entreprises qui ont été créées entre 1980 et 2005. Pour expliquer cette situation nous rappelons les tentatives de l'Etat Algérien à stimuler le secteur privé après l'échec de la contribution des entreprises publiques à la croissance économique. Notons les différents programmes d'aide à l'investissement et la naissance de nombreux organismes pour aider les jeunes entrepreneurs à créer leur propre entreprise.

Nous remarquons aussi que les secteurs les plus représentés sont l'industrie 30%, les textiles et les cuirs, 24% et l'agro-alimentaire 20%. Généralement, ces PME se concentrent dans l'industrie légère où industrie de transformation, cela s'explique d'une part par la main mise de l'Etat sur les industries lourdes, et d'autre part, ces industries ne nécessitent pas de très gros investissements, et réalisent plus ou moins des chiffres d'affaires importants.

La plupart des PME interrogées possèdent le statut de société à responsabilité limitée 54% ensuite c'est l'entreprise individuelle avec 33,34% alors que la société en nom collectif n'est que de 6%. Cependant, il faut signaler que la SARL est la forme juridique qui correspond le mieux aux membres d'une même famille, car d'une manière générale, les PME de la région, ont pour la majorité une origine familiale, c'est la famille qui crée l'entreprise. Notons aussi que 60% des PME ont été héritées, alors que 33,34% ont été créées il n'y a pas eu de reprise. Les formes de société en nom collectif n'ont pas encore pris de l'ampleur en Algérie. Tout simplement parce que la culture d'association est juste à son état embryonnaire et parce que aussi d'un point de vue juridique il n'y a pas encore de véritable législation concernant cette forme de société.

Quant à l'effectif, 20% déclarent avoir 30 et plus salariés alors que 33,34% fonctionnent avec 100 et plus salariés. Ceci est vrai surtout en ce qui concerne le secteur agro-alimentaire, un secteur très fleurissant, où les choses semblent marcher, les chefs d'entreprise ont tendance à

recruter et à créer de l'emploi. Cette situation s'explique par la fermeture d'anciennes minoteries qui appartenaient aux entreprises publiques. Le privé ne prend que le relais puisqu'il existe une demande potentielle et pas de concurrent.

En plus, le secteur privé¹ a su s'accaparer une main d'œuvre qualifiée et des techniciens et cadres expérimentés de ces unités fermées.

Ainsi les entreprises privées ne perdent pas leur temps à la formation de leurs cadres car ceux-ci ont déjà été formés et qualifiés ailleurs. L'offre est abondante tant que les motivations sont stimulantes. Les PME économisent de ce fait du temps et de l'argent.

1-1- L'analyse des variables concernant l'entrepreneur :

Le profil du créateur d'entreprise en Algérie :

L'analyse des informations recueillies auprès de notre échantillon n'a fait que confirmer ce que nous pensions déjà. Le profil type du créateur n'existe pas.

En effet, l'âge, la formation, l'expérience et l'origine ne permettent pas de dégager des renseignements suffisants.

L'analyse des principales caractéristiques des chefs d'entreprise fait ressortir les points suivants. L'âge moyen des dirigeants est de 45 ans, un âge maximum de 61 ans et un âge minimum de 30 ans.

Ils ont pour 20% d'entre eux, un niveau de formation moyenne et pour 16% un niveau de formation secondaire, seulement 6% un niveau universitaire. Enfin 58% sont sans niveau, des autodidactes, d'un niveau juste moyen. Ils ont appris sur le tas et cela ne constitue en aucun cas un handicap.

56% de ces chefs ont eu leur premier emploi au sein de

¹ M. Charif ; w.tabet aoul « La PME privée et le partenariat euro-méditerranéen » Résultats d'une enquête sur le terrain. Université Abou-Bakr Belkaid Tlemcen Faculté des Sciences économiques de Tlemcen 2003.

l'entreprise, alors que 20% étaient des commerçants et seulement 3% des fonctionnaires. Pour 54% d'entre eux les parents étaient chefs d'entreprises et commerçants, seulement 6% ont eu des parents agriculteurs ou des parents ouvriers, 37% des chefs d'entreprises interrogés ont suivi une formation technique alors que 43% ont suivi une formation commerciale, 10% seulement ont suivi des cours de management, leurs connaissances linguistiques sont intéressantes puisque 70% des chefs interrogés maîtrisent la langue française et 30% la langue anglaise.

Soulignons aussi que tous les chefs d'entreprises interrogés, dirigent eux-mêmes leur entreprise, 84% s'approprient les dividendes et les avantages matériels, comme revenu, alors que 16% s'octroient seulement un salaire.

Ceci s'explique d'une part par la propriété du capital soit du dirigeant ou de la famille et d'autre part par le fait que l'entrepreneur privé Algérien emprunte relativement peu, son souci d'une plus grande autonomie d'action issue d'un investissement plutôt individuel ou familial ; et son souci d'indépendance qui est là aussi prédominant.

1.2- Mode de management des chefs d'entreprise Algériens :

En ce qui concerne les décisions importantes concernant l'investissement l'emprunt, le partenariat ou autre, l'entrepreneur Algérien agit seul, 60% déclarent qu'ils prennent leurs décisions sans concertation. Dans les entreprises familiales 64% prennent ce genre de décision en concertation avec toute la famille. Néanmoins, tous les entrepreneurs prennent ces décisions sur seulement une appréciation des fait, et 20% sur la base d'études approfondies.

Nous constatons aussi que la propriété détenue par le dirigeant lui confère le privilège du pouvoir, qu'il exerce à tous les niveaux, puisque 70% des chefs interrogés ne sont pas prêts à déléguer un quelconque

pouvoir, bien au contraire, ils estiment que ce privilège, utilisé à bonnes doses est un moyen d'assurer l'harmonie au sein de l'entreprise.

La participation des salariés dans une quelconque tâche mis à part celles qui leurs sont assignées, ne semblent pas profiter aux entreprises. Pour 88% des chefs d'entreprise toutes les forces doivent être dirigées vers la production et c'est au chef de prendre les décisions et de faire fonctionner l'entreprise.

En ce qui concerne le temps accordé à chaque activité, les chefs d'entreprises déclarent ceci :

- La fonction production prend 80% de leurs temps
- La fonction recherche de financement prend 75% de leurs temps
- La fonction commercialisation prend 74% de leurs temps
- La fonction ressources humaines prend 10% de leurs temps
- La fonction technologie ou amélioration de leurs produits 10% de leurs temps
- La fonction relation avec l'extérieur 25% de leurs temps.

Nous constatons que l'entrepreneur Algérien est préoccupé par les fonctions classiques, production, financement et commercialisation, ceci est compréhensible car la concurrence est rude, surtout avec la libéralisation du marché et l'entrepreneur pense qu'en produisant plus il gagnera plus. Le point aussi qui prêche attention, est le temps consacré avec l'extérieur ; l'entrepreneur doit faire face à des obstacles émanant de l'extérieur. Nous verrons par la suite surtout en analysant la stratégie et l'environnement de l'entrepreneur que l'extérieur consiste une réelle contrainte au bon déroulement de l'activité des PME en Algérie.

Le financement de l'entreprise comme les statistiques l'ont montré constituent un sujet de préoccupation majeure pour les entrepreneurs Algériens, les chefs interrogés utilisent (46%) l'auto-financement ; l'aide familiale (30%) comme mode de financement, et 24% font appel à l'emprunt, et aucun n'a profité de l'aide de l'Etat dans le cadre des

plans de relance du secteur privé et la création des organismes comme l'ANDI et la CALPI.

Nos entrepreneurs sont des entrepreneurs imitateurs, dans le cadre des procédés de production, ce ne sont pas des innovateurs, donc loin de l'entrepreneur Schumpétérien puisque 16% détiennent une licence des sociétés étrangères, les 74% restant travaillent avec des procédés acquis ou appris avec l'expérience. Ce sont des entrepreneurs suiveurs ou réacteurs selon la typologie de Miles et Snow. Ou routiniers selon Sophie Boutillier et D. Uzunidis.

50% estiment que leurs produits sont sensibles à la technologie et qu'ils cherchent toujours à améliorer leurs produits à travers l'introduction de nouveaux procédés de production.

Nous relevons quelques contradictions émanant des déclarations des entrepreneurs car d'une part ils ne consacrent que 10% de leur temps à la fonction innovation ou technologie, et d'autre part, ils insistent sur la qualité de leurs produits grâce à des améliorations technologiques (50%).

Ainsi si nous résumons la partie centrée sur le mode de management de l'organisation et conformément à l'approche de Bass (1990) un des trois styles de Management est distingué.

En ce qui concerne les chefs d'entreprises, c'est le style autoritaire caractérisé par une forte autorité et une activité soutenue associée à l'exercice du pouvoir et à la volonté de contrôler au maximum. Les deux autres styles le laisser-faire et la participation ne semblent pas trouver de place chez nos dirigeants.

1.3- L'analyse des variables de stratégie chez les entrepreneurs privés Algérien :

Ce thème sera abordé en deux étapes, une analyse unidimensionnelle et une analyse multidimensionnelle.

a- L'analyse unidimensionnelle :

Cette analyse sera réalisée en deux points, les stratégies de développement du domaine de la PME, et les politiques fonctionnelles de celle-ci.

1- Le choix du type de croissance :

Les données confirment que la tendance générale des entrepreneurs, est la préférence pour un mode de croissance interne, puisque la majorité des PME, n'ont opté finalement que pour un mode de croissance interne et n'ont jamais absorbé une entreprise.

Et cette constatation corrobore ce que nous avons tenté de démontrer dans nos précédents chapitres le mode de croissance externe est un mode qui n'est pas adapté à la petite dimension, d'une part et l'assomption de l'entrepreneur à rester indépendant d'autre part.

Il semble que pour la majorité des entreprises étudiées la stratégie de développement choisie et notamment le mode de croissance a été conditionné d'abord par le système financier, en général 40%, ensuite par le couple (produit marché) 15%, quant aux incitations fiscales, elles constituent selon les dires de nos entrepreneurs le critère le plus décisif dans le choix d'une stratégie de croissance avec 35%.

Et ceci confirme notre affirmation selon laquelle la stratégie choisie au sein de l'univers des stratégies possibles est déterminée par des considérations financières, c'est pour cette raison que les entrepreneurs écartent certains modes compte tenu de l'importance des ressources financières requises.

Par contre, le mode de croissance interne apparaît comme le choix approprié de la majorité des entreprises parmi nos entreprises interrogées, toutes possèdent une stratégie de croissance interne. Elles sont réparties comme suit :

- Celles qui suivent une stratégie de spécialisation, elles représentent 60%
- Celles qui suivent une stratégie de diversification, elles

représentent 33,5%

- Celles qui suivent une stratégie d'internationalisation, elles représentent 1%
- Celles qui suivent une stratégie d'indépendance, elles représentent 4%

Nous pouvons dire que nos entrepreneurs optent beaucoup plus la stratégie de spécialisation que de diversification et encore moins vers une stratégie d'internationalisation

Grâce à une analyse multivariée, nous allons développer les considérations et comprendre les motivations et les raisons de ces choix.

2- Les politiques fonctionnelles :

Dans cette partie nous nous sommes intéressés aux pratiques des politiques fonctionnelles des PME privées Algériennes, même si dans la plupart de ces PME, toutes les tâches sont concentrées en une seule et ne constituent pas une répartition comme dans les grandes entreprises.

Politique de production :

Nous avons déjà soulevé la question de la fonction production, dans la dimension relative au management, seulement dans cette partie relative à la stratégie, nous nous sommes intéressés en premier au problème d'intégration de la production. Selon notre enquête seulement 30% déclarent pratiquer une intégration totale, c'est-à-dire que tous les produits de l'entreprise sont réalisés par elle-même.

Nous avons voulu aussi connaître et comprendre les types de productions pratiquées par les entreprises. Elles produisent suivant les commandes qui leurs sont faites ou bien en stockant leurs produits ou bien les deux.

De ce fait, 70% des entreprises interrogées pratiquent une production sur stocks contre 35% sur commande.

Politique financière :

Comme les résultats l'ont montré en ce qui concerne le financement des investissements, l'autofinancement joue un rôle déterminant quant au choix du budget d'investissement.

La situation de trésorerie de l'entreprise constitue une contrainte dans le choix d'une stratégie de développement. L'entrepreneur dans ce cas est limité quant à sa stratégie, ajoutons à cela, les dettes contractées, si le fond de roulement est insuffisant.

57% de nos entreprises déclarent avoir des dettes à court terme, et essayent à tout prix de s'en débarrasser. Rappelons que la nature des revenus de nos dirigeants s'apparente à des dividendes et les dettes dans ce cas limiteraient la distribution des dividendes surtout dans les entreprises familiales. En particulier cela gênerait leur modulation en fonction des besoins d'autofinancement et des ressources requises pour la mise en oeuvre de la stratégie de développement.

Cet Etat de fait, a des retombées sur les possibilités financières de l'entreprise. En effet, il semble qu'il n'y a pratiquement jamais

d'augmentation de capital au cours de la vie de l'entreprise, cette carence d'augmentation de capital est évidemment de nature à réduire les ressources financières externes qui se résument finalement aux emprunts.

Un tel état de fait est probablement dû aux faibles investissements inhérents aux entreprises de toutes petites dimensions et surtout à leur incapacité à fournir des garanties demandées pour les emprunts à long terme.

Néanmoins, à part les entreprises qui ne font pas appel aux crédits, par conviction religieuse, les autres déclarent qu'elles éprouvent des difficultés pour obtenir des banques des ressources financières à long terme, ce qui est dû notamment aux taux de crédit trop élevé et à la limitation du montant des sommes prêtées.

Concernant, le financement à court terme, la plupart des entreprises de notre échantillon sont quotidiennement confrontées à d'énormes besoins en fonds de roulement du fait de l'insuffisance des fonds propres et au financement d'une grande part de leur immobilisation par des ressources financières courtes.

Notons aussi que les entreprises interrogées, déclarent avoir recours quelques fois aux avances des clients, c'est pour cela que ces entreprises accordent énormément d'importance au rôle des clients. Surtout que les retards de paiement peuvent avoir des retombées catastrophiques sur le financement à court terme. Et les avances peuvent aider à faire face aux manques de liquidité occasionnels.

Politique marketing :

Pour mesurer ce genre de politique, nous avons voulu dans un premier temps savoir comment les entreprises fixaient leur prix, c'est-à-dire si la décision d'arrêter un prix à un produit était étudiée ou pas.

Il ressort donc que 39,33% des entreprises considèrent que leurs prix sont en dessous de la moyenne de leur secteur, 50,66% déclarent

que leur prix correspondent à la moyenne de leur secteur 10% estiment que leur prix sont au dessus de la moyenne de leur secteur.

Et dans ce cas, 60% des PME interrogées fixent leur prix selon les coûts de production et de la concurrence, 22% ne prennent que les coûts de production en considération, et 12% fonctionnent en fonction de l'offre et de la demande.

Ceci nous montre que nos entreprises n'ont pas encore acquis une maîtrise des outils utiles du calcul des vrais coûts comme la comptabilité analytique et ne se basent que sur leurs appréciations dans leur politique marketing. Négligeant ainsi un grand côté de leur avantage compétitif.

Concernant la distribution de leurs produits 44,3% disent vendre leurs produits directement aux clients, alors que 47% vendent leurs produits en passant par les intermédiaires.

35% de nos entrepreneurs estiment qu'il faut faire valoriser leurs produits auprès des consommateurs, en utilisant la publicité ce qui fait que, la plupart de ces entreprises engagent des commerciaux et commencent à considérer la publicité comme un élément très important dans le développement de leur produit.

Politique des ressources humaines :

Les résultats de notre enquête nous ont montré que 33,34% de nos entreprises fonctionnaient avec plus de 100 salariés, et comme elles sont d'origine récente après 1990, cela veut dire que le recrutement allait bon train. Seulement cette gestion du personnel a-t-elle été pensée, même de manière informelle par rapport aux aspirations et objectifs de la PME, de manière plus précise cette gestion a-t-elle été définie par rapport aux orientations stratégiques choisies ?

Il reste à savoir si ces emplois constituent des ressources humaines susceptibles de permettre à la PME de franchir les différentes phases de son cycle de vie ? La question centrale adressée aux entrepreneurs était de comprendre la manière dont la GRH était perçue et gérée par nos

entrepreneurs ?

D'abord nous nous sommes basés sur le choix de personnes, lors d'un recrutement 55% déclarent recruter en fonction des compétences, 23% pensent qu'il faut recruter parmi les connaissances et la famille, et puis former sur le tas, 11% optent pour la qualification et la connaissance. 70% des entrepreneurs n'ont pas vraiment de programmes de formation c'est pour cela que la plupart de leur cadres sont issus des entreprises publiques.(un phénomène nouveau dans les entreprises privées celles font du repêchage de cadres qui leurs est largement profitable).

Nous avons remarqué que les PME interrogées, n'ont pas donc une politique claire concernant les ressources humaines.

S'agissant de la syndicalisation, la majorité des entrepreneurs 80% ne perçoivent pas la syndicalisation de leurs employés comme une menace. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'en Algérie comme partout ailleurs dans les pays en voie de développement la syndicalisation des employés ne joue pas encore le rôle d'interlocuteur de taille pour les entreprises.

b- Analyse multidimensionnelle :

L'analyse statistique multidimensionnelle est effectuée en deux étapes :

- * d'abord une analyse factorielle des correspondances,
- * ensuite Une classification hiérarchique ascendante :

L'analyse factorielle des correspondances va nous orienter sur les stratégies qui sont les plus représentées dans notre échantillon et qui expliquent le mieux le comportement stratégique de l'entrepreneur privé Algérien.

L'analyse factorielle des correspondances effectuée sur les stratégies (voir annexe concernant les coordonnées , les valeurs propres et le tracé des axes) permet de distinguer les valeurs déterminantes des

axes principaux. Nous avons retenu les deux premiers axes factoriels, le premier explique 65,79% de l'inertie totale et le deuxième axe 8,99% avec une contribution totale de 74,79%

Dans l'explication du 1^{er} axe, la variable la var 18 La croissance par le développement de nouveaux produits et de nouveaux clients joue le rôle essentiel par sa qualité de contribution à l'inertie expliquée qui est de 97,34% et son cosinus carré est 0,83, elle contribue négativement sur l'axe puisque sa coordonnée est (-0,73).

Cela veut dire, et cela signifie que les entrepreneurs dont la croissance n'est pas une priorité optent pour une croissance de spécialisation, ces entrepreneurs dont l'entreprise est caractérisée par un fort degré de routine, et où le souci est la protection d'une ligne de produits stables dans le cadre de marchés clairement définis.

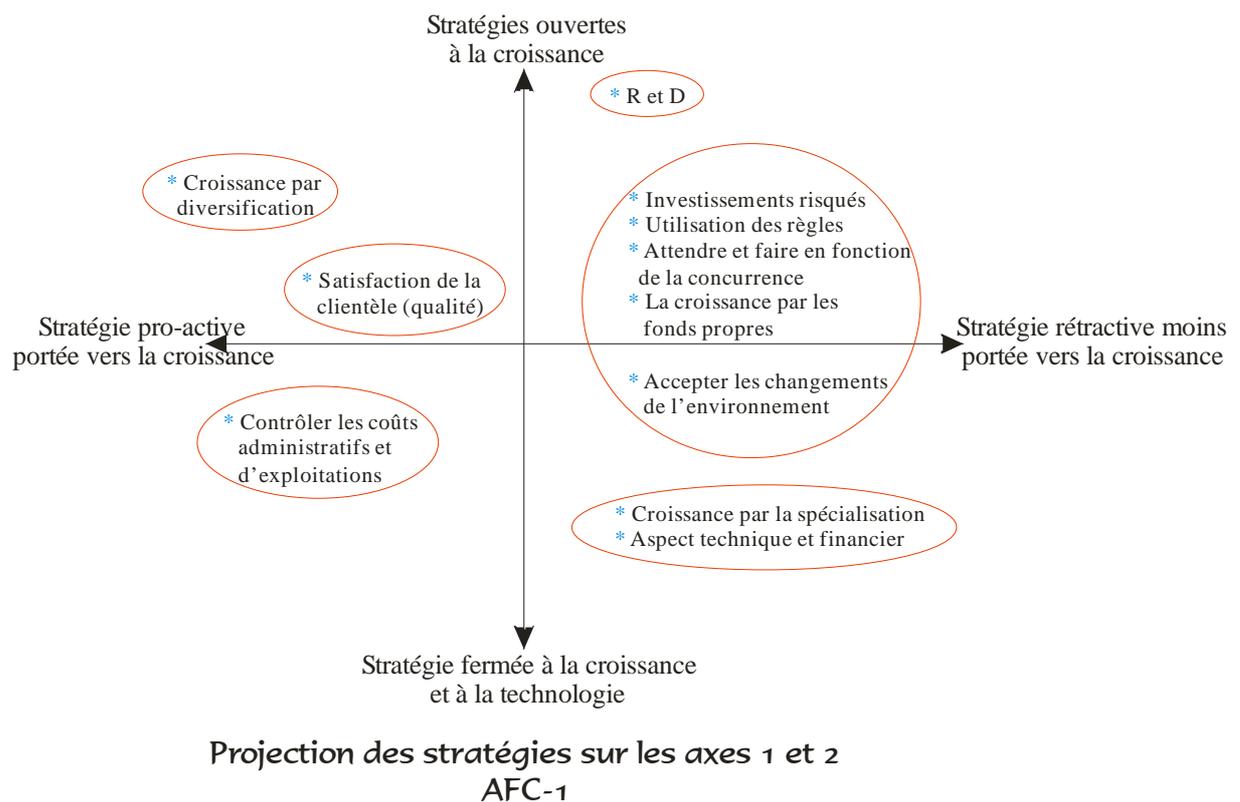
L'accent est mis sur l'efficacité en contrôlant soigneusement les coûts administratifs avec une coordonnée de (-0,30) et un cosinus carré de (0,68). Néanmoins, ces entrepreneurs prennent quand même des risques puisque la stratégie poursuivie est marquée par les investissements risqués avec une coordonnée de (0,44) et un cosinus carré de (0,53). Le fait aussi de financer la croissance par emprunt ou ouverture du capital n'est pas une perspective pour les entrepreneurs puisque la coordonnée est négative (-0,62), avec une contribution à l'inertie de 10% et un cosinus carré de (0,71).

Nous constatons que ces stratégies représentées dans cet axe font référence aux entrepreneurs dont la croissance est envisageable, mais pas dans l'immédiat. Ils ont acquis un marché et préfèrent rester dedans enfin tant que les perturbations sont encore maîtrisables.

En ce qui concerne le second axe, il est expliqué par la stratégie (var 9) l'entreprise s'appuie sur une utilisation régulière des règles et procédures écrites avec une coordonnée de (0,34) et une qualité de contribution à l'inertie de 76% et un cosinus carré de (0,35), est suivie

par la stratégie qui stipule que la croissance est réalisée par le développement de nouveaux produits et de nouveaux clients avec une coordonnée de (0,29) et une contribution à l'inertie de 16% et un cosinus carré de 0,135, ce qui pousse les entrepreneurs vers une stratégie risquée marquée par des investissements élevés, une coordonnée de (0,37), une contribution à l'inertie de 20% et un cosinus carré de 0,38. le deuxième axe concerne certainement les personnes d'un profil entrepreneurial, puisque à l'inverse du 1^{er} axe, ce dernier est plus marqué par les stratégies risquées, ouvertes à la technologie et à la croissance, d'ailleurs la stratégie de contrôle de la part de l'entrepreneur a une influence négative avec une coordonnée de (-0,13) et, une contribution à l'inertie totale de 4% et un cosinus carré de 0,20.

Représentation graphique AFC1 des stratégies



Stratégies explicatives du 1^{er} axe :

- La croissance est réalisée par développement de nouveaux produits (-0,73)

- La politique de croissance est financée par emprunt ou ouverture du capital (-0,62)
- On s'attend à ce que les employés effectuent plusieurs tâches différentes (l'initiative) (-0,45)
- Dans l'entreprise la préoccupation principale est de satisfaire de nouveaux clients et de nouveaux produits (-0,47)
- Dans l'entreprise la préférence est marquée pour les investissements risqués et les retours sur investissement élevés (+0,44)
- Dans l'entreprise on s'appuie sur une utilisation régulière des règles et procédures écrites (+0,36)
- La stratégie consiste à attendre et faire en fonction de la concurrence (+0,32)

Les stratégies explicatives du 2^{ème} axe :

- Dans l'entreprise on s'appuie sur une utilisation régulière des règles et procédures écrites (+0,34)
- Dans l'entreprise, la préférence est marquée par les investissements risqués et les retours sur investissements élevés 0,37
- La croissance est réalisée par le développement de nouveaux produits (0,29)
- L'accent est mis sur l'efficacité en contrôlant soigneusement les coûts administratifs et d'exploitation (-0,13)
- Dans l'entreprise on s'appuie sur une utilisation limitée des règles et procédures (-0,12)

3- La classification ascendante hiérarchique concernant les stratégies :

L'objectif de CAH est de renforcer les résultats obtenus pour l'analyse factorielle, comme nous pouvons le constater, la troncature du dendrogramme (voir annexe) de la hiérarchie permet d'isoler les principaux groupes :

1^{er} groupe : il comprend 5 individus, les principales modalités qui

caractérisent ce groupe :

- L'accent est mis sur l'efficacité en recherchant de nouvelles occasions pour répondre aux clients
- L'initiative, par introduction de nouveaux produits qui sont suivis par les concurrents
- La pratique de la vente directe est privilégiée
- L'intégration de la production est totale
- L'entreprise est spécialisée dans certains produits
- Le recrutement des employés est effectué sur la base de qualification.

2^{ème} groupe : Il comporte 10 individus et se caractérise par les aspects suivants :

- L'entreprise est rarement la première à introduire de nouveaux procédés de production
- Dans l'entreprise on s'appuie sur une utilisation régulière des règles et procédures
- La production se fait par stock
- Le financement est généralement apporté par la famille
- Le recrutement se fait sur la base des connaissances et des relations

3^{ème} groupe : Il regroupe, 7 individus et les stratégies les plus en vue sont :

- Accepte le changement en diversifiant la production
- La stratégie est active en prenant les initiatives de l'action
- L'entreprise tente de rechercher de nouveaux marchés
- La recherche de la qualité
- La vente se fait par stock et vente directe
- Le financement se fait par emprunt

4^{ème} groupe : 8 individus font partie de ce groupe, les stratégies qui le caractérisent :

- L'entreprise a le souci de la production d'une ligne de produits
- Vouloir rester dans les marchés définis
- L'entreprise produit sur commande
- L'entreprise fixe ses prix selon la demande du marché
- L'intensité capitalistique du matériel de production est relativement faible
- La main d'œuvre utilisée travaille depuis longtemps dans l'entreprise
- Une intégration partielle de la production

Section 2 : Les valeurs des entrepreneurs Algériens :

Les attitudes et les valeurs déterminent largement la nature de la rationalité et le comportement du chef d'entreprise.

En effet, ces dernières sont la source des motivations de l'entrepreneur.

Les valeurs des dirigeants Algériens peuvent être appréciées sous deux angles :

- Les valeurs à orientation sociologique
- Les valeurs à orientation entrepreneuriale

Le profil sociologique et entrepreneurial des valeurs des dirigeants interrogés provient des résultats issus des analyses unidimensionnelles au début et multidimensionnelles ensuite.

Les valeurs sociologiques ont été perçues à travers des attitudes concernant l'importance de la famille, l'influence des parents à travers la perception du travail, à travers le regard de la religion, et la politique.

Par contre les valeurs entrepreneuriales nous ont apparues à travers des attitudes concernant, l'assomption à l'indépendance personnelle, l'épanouissement personnel, l'attitude envers la prise de risque, les placements, les investissements, l'attitude envers la technologie, le pouvoir, le profit, la sécurité, et la croissance, ...

2.1- Les analyses unidimensionnelles :

L'intérêt des entrepreneurs pour la politique est manifeste (87%) sur l'échiquier (libéral, non libéral) 90% des entrepreneurs interrogés sont plutôt des libéraux, en ce qui concerne l'économie et le marché.

La famille semble être l'élément le plus important dans la vie de l'entrepreneur et dans ses affaires avec 89,66%.

L'entrepreneur est pris entre deux objectifs, l'objectif du gestionnaire et l'objectif du partage familial et social.

L'influence des parents est très grande, (95%) car chez tous les

entrepreneurs interrogés, même les plus jeunes, un souci fort de la descendance est présent, avec le but de faire profiter leur descendance de leur entreprise.

Ajoutons à cela le poids fort de l'autorité paternelle qui s'accompagne d'un fort souci de cohésion familial.

En ce qui concerne la perception du travail, ce dernier possède une valeur très forte, c'est un acte religieux où Dieu consent à donner au croyant les moyens d'acquérir la richesse.

Aussi 80% des entrepreneurs interrogés pensent que travailler c'est un acte religieux avant tout 64% et que leur travail est aussi utile pour la société et profite à son développement.

Le regard que les dirigeants portent aussi sur leur travail, met en avant le sentiment de fierté et de satisfaction retirée de l'exercice de leur fonction. Le fait d'avoir des responsabilités, et celles de prendre des initiatives recouvre les motivations essentielles (76,66%).

En ce qui concerne la religion, tous les entrepreneurs se déclarent musulmans pratiquants et considèrent que Dieu revêt une très grande importance dans leur vie.

43,34% déclarent ne pas avoir recours à l'emprunt car c'est interdit par la religion, 70% sont en faveur de la zakat et du partage du bénéfice.

Néanmoins, un entrepreneur nous a surpris, en nous faisant les déclarations suivantes. Selon lui l'argent coule à flot, car les gens se sont éloignés des normes de la religion. Ce qui intéresse les gens c'est de toujours gagner plus sans se soucier de la manière avec laquelle ils ont gagné cet argent. D'ailleurs, nous retrouvons ici, les propos d'un entrepreneur kabyle interrogé par M. Madaoui¹ lors d'une enquête sur l'éthique islamique du travail en Algérie, cet entrepreneur patron d'une SARL âgé de 55 ans dit « Les gens ne veulent pas la satisfaction par le

¹ M. Madaoui opcit P. 263.264

travail, ils cherchent la satisfaction par l'argent, ils s'enrichissent par le trabendo, la débrouillardise, et le système D. Etre honnête dans ce pays est synonyme d'échec, où est la religion !!! ».

Ceci concerne les valeurs de nature sociologiques pour ce qui est des valeurs de nature entrepreneuriales, l'attitude envers le risque permet de distinguer deux groupes de dirigeants, le premier groupe correspond à ceux qui occupent une position centrale, sans éviter le risque ils ne l'acceptent pas totalement, 52%. Ceux qui disent accepter le risque sont 48%. Il est intéressant de noter qu'aucun entrepreneur n'évite le risque. Nos entrepreneurs accordent aussi une très grande importance au profit, la croissance et la sécurité. L'entrepreneur Algérien voit en le profit la valeur la plus importante lors de la création d'une affaire avec 77%, la sécurité aussi avec 65% et la croissance 62%. Presque la totalité de nos entrepreneurs considèrent comme primordial d'avoir de l'influence pour réussir (93,34%); aussi 81% d'entre eux voient que leur entreprise et l'exercice de leur fonction leur procure un épanouissement personnel. Créer un nouveau produit détient aussi une place importante dans l'esprit de nos entrepreneurs avec 86%. L'investissement semble aussi important 60,66%, en revanche le degré d'importance accordé à la réalisation de placements semble plus mitigé. Seuls 10% déclarent le considérer comme important.

L'indépendance personnelle et financière est estimée comme étant essentielle avec 98%.

Posséder un patrimoine représente pour nos entrepreneurs avant tout la possibilité d'être libres et en sécurité avec 78,33%.

De nombreuses qualités se rattachent à un registre de valeurs personnelles et de qualités morales, l'entreprise est d'abord perçue comme une institution avec une gestion clanique¹ et familiale. Les

¹ A. Bouyacoub (1998), Anne Gillet 2004

valeurs citées ne sont certes pas exclusives à celles des entrepreneurs Algériens, cependant leur insistance sur des qualités morales semble caractériser leur esprit d'entreprise.

Aussi au-delà du contexte social et familial, se dégagent aussi des valeurs fortes d'initiatives personnelles et de développement économique.

2.2- Les analyses multidimensionnelles :

Après avoir repéré les valeurs qui influencent le plus les attitudes de nos entrepreneurs, nous allons tenter dans cette seconde étape d'effectuer une analyse factorielle des correspondances pour distinguer les valeurs qui permettent de distinguer le mieux les axes principaux.

L'analyse factorielle des correspondances indique que 2 axes factoriels doivent être retenus, le 1^{er} axe explique 21,36% de la variance totale et le second axe explique 19,01% de la variance totale donc une inertie totale de 40,47%. (Voir annexe)

La valeur qui réussit mieux que les autres semble être la valeur entrepreneuriale qui explique l'axe avec une coordonnée (0,40), elle explique 41% de l'inertie totale et un cosinus carré de 0,81, la variable innover et créer un nouveau produit agit négativement car elle a une coordonnée (-0,29) et explique 26% de variance totale avec un cosinus carré (0,55), l'attitude de l'entrepreneur envers le travail comme une valeur utile pour la société, et un acte religieux semble agir positivement avec une coordonnée (0,20) une contribution de 12,20% à l'inertie totale et un cosinus carré de (0,23).

Il semble que le 1^{er} axe fait référence aux entrepreneurs routiniers, ils sont motivés par des valeurs comme la réussite, dans la société, ils rejettent le changement par la technologie, et sont influencés par la valeur du travail et la religion.

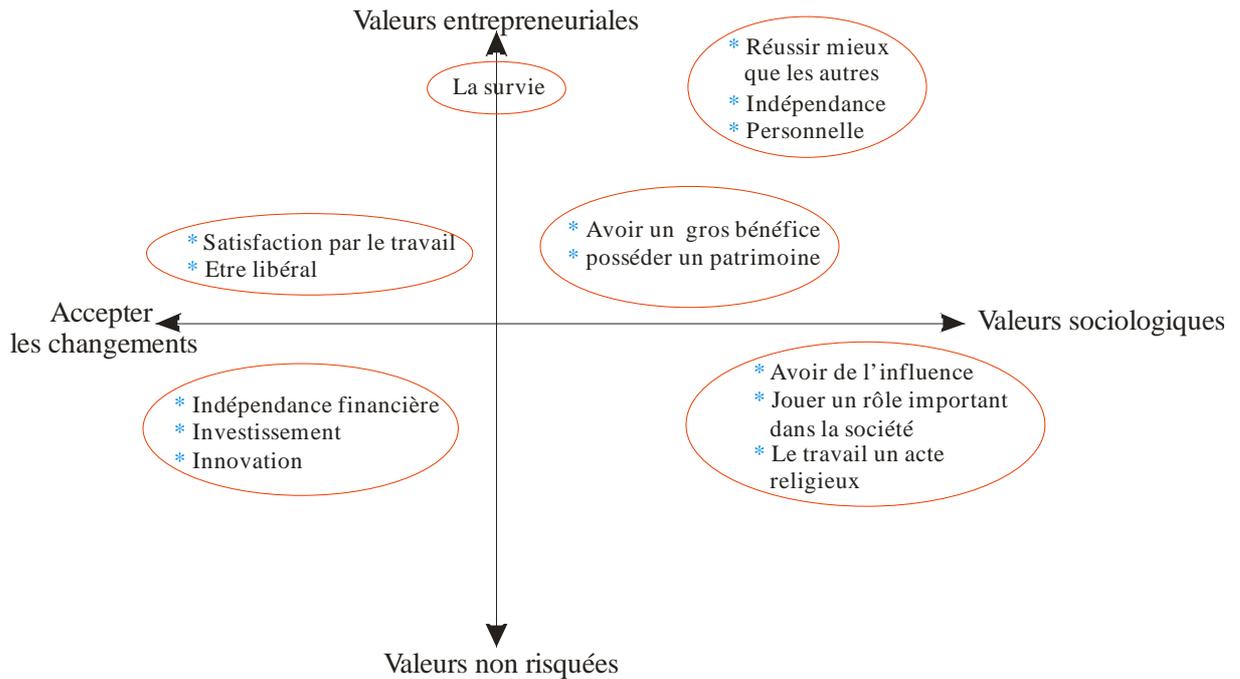
En ce qui concerne le second axe, il est expliqué par la variable (6) faire des placements avec une coordonnée de (0,37) et une explication de

l'inertie de 39% et un cosinus carré de 0,75, suivi de la variable (17), la politique, être libéral avec une coordonnée de 0,11 et une contribution à l'inertie de 16% et un cosinus carré de (0,18). La valeur travail comme mesure de célébrité agit négativement sur l'axe, avec une coordonnée de (-0,29) et une contribution à l'inertie de 25,5% et un cosinus carré de 0,48, la variable (13) innover et créer un nouveau produit agit aussi négativement sur l'axe avec une coordonnée de (-0,20) et une contribution à l'inertie de 14% et un cosinus carré de 0,26.

Nous constatons que cet axe concerne les entrepreneurs dont les valeurs entrepreneuriales sont beaucoup plus perceptibles que les valeurs sociologiques, ces entrepreneurs prennent des risques en faisant des placements, la création de l'entreprise, n'est pas une façon de mener vers la célébrité seulement. Ils rejettent l'innovation ce sont donc des entrepreneurs qui appartiennent à un secteur mûr et qui ont leurs clients et une part de marché claire. Ils ont acquis une expérience dans le métier et ne sont pas prêts d'être perturbés. Ce sont des entrepreneurs proactifs selon la typologie de Miles et Snow.

Toutefois, ce qui semble un peu bizarre est que la famille comme une valeur sociologique, n'apparaît pas comme une priorité.

La représentation graphique AFC 2



**Projection des valeurs sociologiques et entrepreneuriales
sur les axes 1 et 2
AFC-2**

A travers les résultats de l'AFC concernant les valeurs sociologiques et entrepreneuriales des entrepreneurs, nous pouvons aussi classer nos entrepreneurs en 4 profils différents :

Le 1^{er} profil que nous avons qualifié d'innovateur, ou prospecteur, (Miles et Snow) : ces entrepreneurs aspirent à une valeur très forte qui est l'indépendance financière, tout en ayant un penchant pour l'innovation et l'investissement. Nous pouvons dire que ces entrepreneurs sont plus soumis aux valeurs que nous avons qualifiées d'entrepreneuriales que sociologiques.

Le 2^{ème} profil que nous appellerons opportuniste fait des placements est attiré par le risque, son travail est source de satisfaction et il est favorable à la politique libérale de l'Etat. Les valeurs entrepreneuriales et sociologiques agissent de façon égale sur le comportement de ces entrepreneurs ce sont des analyses selon Miles et Snow.

Le 3^{ème} profil apparemment, montre que les valeurs de nature sociologiques ont plus de poids sur les comportements de ces entrepreneurs, puisque ces derniers ont l'ambition de conquérir une place importante dans la société.

La religion aussi est présente dans l'exercice de leurs fonctions et essayent de se restreindre à ses préceptes. Leurs vœux les plus chers sont d'avoir un revenu élevé, et réussir mieux que les autres, la famille est importante mais pas trop ce n'est pas une priorité.

Ce sont des entrepreneurs de type defenders selon Miles et Snow.

Enfin le 4^{ème} profil est celui des entrepreneurs de type réacteur ou routiniers selon Boutillier. Ils veulent avoir de l'influence par le contrôle, la famille est très présente puisque la réussite de l'entreprise signifie la réussite de la famille. Travailler dans l'entreprise à pour vocation de laisser un patrimoine aux enfants, être indépendants aussi semble constituer une valeur importante aux yeux de ces entrepreneurs. Les valeurs sociologiques sont plus apparentes chez ces derniers que les valeurs entrepreneuriales.

Section 3 : l'environnement de l'entrepreneur Algérien

L'entrepreneur privé Algérien considère que l'environnement est devenu une réelle contrainte au bon déroulement de ses activités.

Certains des entrepreneurs interrogés nous ont clairement déclaré qu'ils passaient la majeure partie de leur temps à régler des problèmes qui ne sont pas de leur ressort ; et que ce temps consacré à cette fin aurait été plus utile au sein de l'entreprise c'est donc à travers des critères de l'environnement que le marché. La concurrence, les relations avec les administrations, que nous allons analyser l'ensemble de l'environnement de l'entrepreneur privé Algérien.

3.1- Caractéristiques du marché Algérien :

Comme nous l'avons souligné dans notre partie théorique le marché Algérien est devenu un Bazard tout se vend et tout s'achète sans aucune règle de conduite, toutefois, avec toutes ces irrégularités, l'entrepreneur Algérien tente tant bien que mal de gérer son marché. Tout d'abord l'éventail du marché, semble être large pour 60% des entrepreneurs interrogés, bien sûr il existe un lien entre l'activité et la nature des marchés. Ces derniers sont étroits, dans le cas des commerces de proximités (boulangeries, coiffure) ou encore dans certains services comme les assurances, mais aussi des sociétés de bâtiment. Mais comme nos entreprises sont toutes industrielles, elles ont des marchés, plus au moins larges. Régionaux, ou nationaux, il semblerait que la taille des marchés soit corrélée avec d'une part le procédé de fabrication : standardisation de la production et d'autre part avec la spécificité des produits. Notons aussi que 3 entreprises de notre échantillon possèdent un marché international. Les entrepreneurs sont plutôt sensibles à la demande de leurs produits 95%. Néanmoins, 20% notent parfois quelques irrégularités, sinon 75,66% trouvent que leur demande semble être assez régulière. Malgré cette régularité, cette dernière devient hétérogène, sans raison vraiment apparente, 30%. les principaux clients de nos entrepreneurs sont répertoriés entre les entreprises industrielles 43,60%, les grossistes 30% et les deux en même temps.

Notre enquête nous a permis de faire ressortir la pression concurrentielle parmi les préoccupations et les contraintes essentielles de l'entrepreneur. L'ouverture économique a permis l'installation d'une économie parallèle qui dérange les activités des entrepreneurs, d'une part et d'autre part les produits importés qui ne subissent aucune taxe par rapport aux produits locaux contrarient à plus d'un titre la production.

En effet, les entrepreneurs pensent que la concurrence est très importante 74,3%, par rapport à la nature de la concurrence qui est

internationale 88%. L'entrepreneur Algérien n'est pas gêné par son homologue national, mais ce qui lui fait peur c'est le produit étranger qui lui ne semble pas soumis à certaines taxes et de surcroît est de meilleure qualité. C'est pour cela, que la course est perdue d'avance. 87% des entrepreneurs interrogés disent que la concurrence est déloyale, et qu'elle pousse les gens à recourir à des moyens illicites.

Le poids de l'informel dans le fonctionnement de notre économie est très important, car il a favorisé l'émergence d'un grand nombre d'activités économiques.

A. Bouyacoub regroupe l'informel sous trois aspects principaux, comme la main d'œuvre, les équipements, les fonds propres, les dettes mais également les ressources produites et principalement la production vendue.

La pratique des ventes et des achats sans facture de produits services et capitaux (devises étrangères).

Et enfin, la fraude fiscale qui découle de la sous-évaluation de l'activité et de la non déclaration de certains éléments d'actifs et d'exploitation.

Ceci va dans le sens de ce que nous avons développé dans la partie théorique concernant le poids de l'informel dans l'économie Algérienne. D'ailleurs tout ceci n'est que la conséquence des relations qu'entretiennent les entrepreneurs avec les administrations qui lui servent de support, d'une part et d'autre part car l'économie Algérienne est relativement instable institutionnellement.

C'est ainsi que nous avons voulu mesurer le degré des relations entre l'entrepreneur et les différentes administrations publiques ; la banque, la douane, les impôts et les administrations locales.

D'abord, nous pensons que le recours aux mécanismes traditionnels de financement, n'est pas un choix pour certaines entreprises mais faute de pouvoir utiliser le recours à l'emprunt bancaire assujéti à de

nombreuses conditions qui ne sont pas encore à la portée des PME. Ainsi concernant les relations de nos entrepreneurs avec les banques elles sont moyennes 60% voire médiocres 59%. Leur problème c'est un système bancaire encore à la traîne. Sans aucun professionnalisme, avec des pratiques bureaucratiques et centralisation des décisions concernant l'octroi des crédits, justement en ce qui concerne les crédits l'importation des matières premières, la lenteur des traitements de dossiers de transferts, entrave beaucoup l'entreprise dans ses achats avec l'étranger, et les fournisseurs quant à eux, ne reçoivent leur virement en accusant des retards allant parfois jusqu'à 1 mois après l'ordonnancement au niveau de la banque domiciliataire. Et les garanties exigées par les banques Algériennes sont extrêmement importantes par rapport au crédit souhaité, elles représentent parfois plus de 200% du montant du crédit.

Les relations ne sont guère meilleures avec la douane, la nouvelle législation concernant la tarification des matières premières représente un réel handicap pour les entrepreneurs. En effet, la majorité de nos PME interrogées sont dépendantes de l'extérieur en ce qui concerne la matière première, une trop lourde tarification pour ne pas parler des dessous de table concernant l'acheminement de ces matières vers leur destinataires. D'ailleurs, 87,66% de nos entrepreneurs ont des relations médiocres avec les services de la douane et estiment qu'elle doit être restructurée, sinon toute l'économie nationale sera sanctionnée.

Concernant l'exportation de certains produits ; seules 3 entreprises déclarent vendre leurs produits à l'étranger, seulement ces dernières pensent que l'Etat Algérien ne facilite pas vraiment la tâche aux entrepreneurs exportateurs.

En ce qui concerne les administrations fiscales, les entrepreneurs dénoncent le système fiscal, les procédures, la réglementation plurielle et les comportements irresponsables et impersonnels.

Ils pensent à l'unanimité que la pression fiscale est exploitante,

complexe par la multitude de ses prélèvements. Ces aléas font que l'entrepreneur pour se protéger contre ses agressions externes et de maximiser son profit et échapper au contrôle de l'Etat adopte des pratiques informelles. Ces entrepreneurs déclarent que l'informel s'avère une nécessité de fonctionnement si l'entrepreneur veut rester en vie.

Rappelons que le poids de certaines charges est considéré comme relativement élevé pour les PME. Comme par exemple le taux de cotisation à la sécurité sociale qui est excessif.

3.2- Relations avec les administrations locales :

Les entrepreneurs pensent que ces administrations locales doivent constituer un soutien en favorisant les conditions aux PME, pour créer une synergie, et une dynamique de relance économique. Toutefois, elles sont loin de refléter cet état de choses, elles sont évoquées comme un réel obstacle, sources de surcoûts, de bureaucratie et de perte de temps, qui pénalisent les PME.

Les entrepreneurs interrogés, ont construit des relations plutôt moyennes avec ces institutions 85%.

A travers ce qui a été dit, les autorités de l'Etat doivent être alertées du danger que comportent certaines pratiques illégales en les incitant à prendre les mesures nécessaires pour contrecarrer cette économie de bazar qui a tendance à se généraliser à tous les domaines ; faute de quoi bon nombre d'entrepreneurs vont procéder à des compressions d'emplois et allant jusqu'à se transformer en importateurs de produits finis.

3.3- Analyse multidimensionnelle de l'environnement :

L'analyse factorielle des correspondances effectuées sur les variables de l'environnement a montré qu'il y avait deux axes à retenir en ce qui concerne l'information fournie. (Voir annexe)

Le premier axe contribuera à l'inertie totale avec une variance de 24% et 18,32% pour le deuxième axe ce qui signifie que les deux axes

ensemble nous fournissent 41,63% de l'information totale.

En ce qui concerne le premier axe ; les variables qui l'expliquent le mieux sont par ordre d'importance la var (13) les grandes lacunes de l'administration Algérienne. La difficulté d'accès à l'information et aux documents administratifs, la méconnaissance des vrais problèmes de l'entreprise, l'absence de coordination entre les administrateurs, et une incompétence totale du personnel ; ces variables contribuent négativement à l'explication du premier axe avec une coordonnée de (-0,27), une contribution de 30,5% à l'inertie totale et un cosinus carré de 0,49, vient ensuite la var (7), la loyauté de la concurrence, elle a une influence négative à l'explication de l'axe avec une coordonnée de (-0,12) et une contribution à l'inertie de 8% et un cosinus carré de 0,14.

La variable, la nature du marché, ainsi que la nature de la concurrence, influent positivement à l'explication de l'axe 1 avec une coordonnée respective de (0,17). Néanmoins, la variance de la variable nature de la concurrence semble plus expliquer l'axe 1 avec une contribution à l'inertie de 11% et un cosinus carré de 0,31. Alors que la variable nature de la concurrence a une faible inertie avec 6% et un cosinus carré de (0,30).

Cet axe fait référence aux lacunes de l'administration Algérienne qui oblige les entrepreneurs à choisir leurs marchés, ainsi que leurs concurrences.

En effet, la difficulté qu'éprouvent les entrepreneurs à faire face aux différentes contraintes de l'administration Algérienne, les oblige à choisir un marché généralement local, pour se protéger de la concurrence internationale.

En ce qui concerne le second axe, il est expliqué par les variables suivantes, var 14 le marché informel qui influe négativement sur l'axe, avec une coordonnée de (-0,92), une contribution à l'inertie de 22% et un cosinus carré de 0,33, suivi de la variable (4), les principaux clients

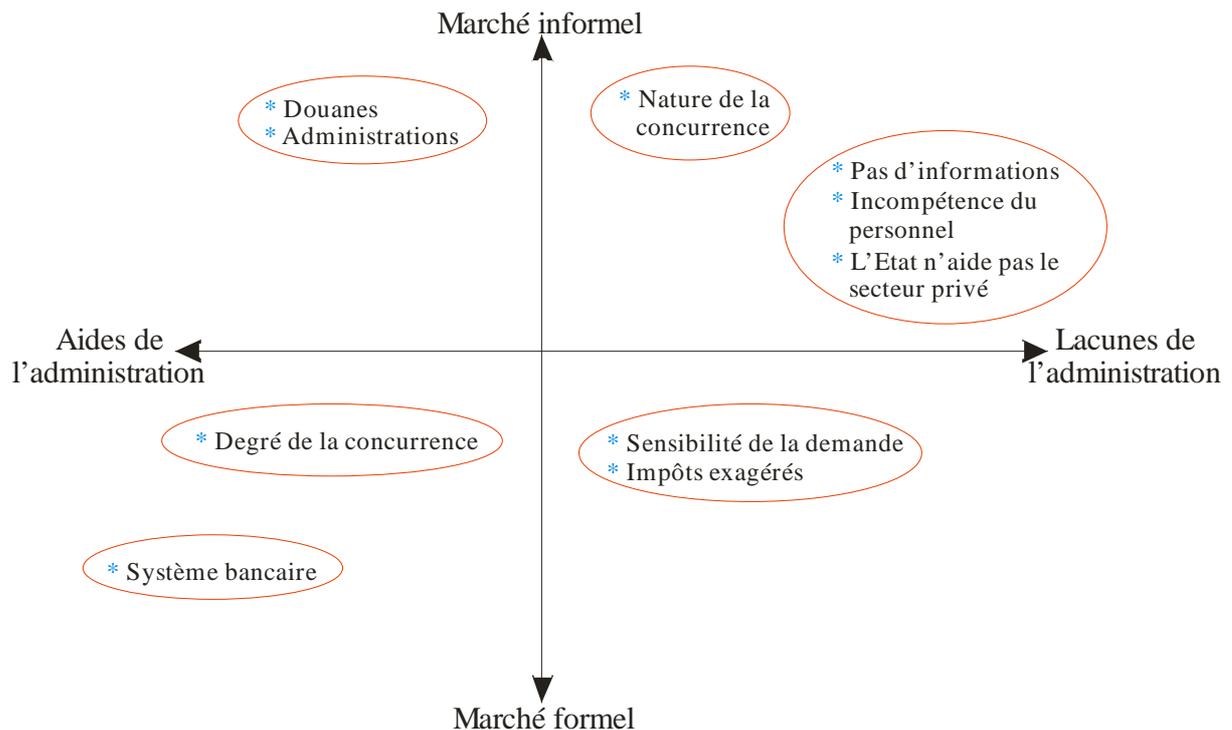
de l'entreprise avec une coordonnée (-0,17), une explication de l'inertie de 11% et un cosinus carré de 0,26. Cette variable influe négativement sur l'axe.

La variable concurrence déloyale a une influence positive sur l'axe avec une coordonnée de (+0,14) et une inertie de 4% et un cosinus carré de 0,193. Les lacunes de l'administration Algérienne aussi expliquent cet axe avec une coordonnée de (0,18) et une contribution à l'inertie de 17% et un cosinus carré de 0,33.

Le deuxième axe, montre, les autres contraintes de l'environnement algérien alors que le 1^{er} axe est expliqué par toutes les lacunes des administrations Algériennes, le second axe semble plus marqué par le marché informel qui constitue un vrai goulot d'étranglement pour nos entrepreneurs.

D'ailleurs, si nous examinons le tracé des coordonnées et lignes de la variable environnement, nous constaterons que la majorité des variables sont dans les parties négatives des deux axes.

Voir représentation graphique AFC 3



**Projection des variables de l'environnement
sur les axes 1 et 2
AFC-3**

Les résultats de l'AFC3 concernant les variables de l'environnement nous permettent de distinguer deux groupes d'entrepreneurs qui ont recensé les contraintes et l'environnement comme suit :

- Le 1^{er} groupe : ces entrepreneurs voient que les caractéristiques citées ci-dessous qui constituent de réels obstacles au déroulement de leurs activités :

- 1- La banque est loin de jouer le rôle pour lequel elle a été créée.
- 2- La douane aussi est loin de contribuer à la bonne marche du secteur privé.
- 3- La nature de la concurrence surtout la concurrence déloyale empêche l'entrepreneur d'appréhender et de définir clairement son marché.

4- La concurrence internationale semble aussi gêner les entrepreneurs puisque les produits Algériens sont assujettis à trop de taxes par rapport aux produits étrangers, ce qui fait que ces derniers s'écoulent plus facilement.

5- Enfin, les administrations locales, jouent très mal leur rôle de partenaires économiques, elles sont caractérisées par des lenteurs dans la réalisation de certains projets et de lourdeur concernant les documents à fournir.

- Pour le second groupe d'entrepreneurs, le marché informel semble être pour eux une réelle entrave au bon déroulement de leurs activités. Selon eux le côté informel de notre économie étrangle l'économie réelle. Pour accéder à un service, il faut adhérer à un réseau de relations et graisser la patte à chaque niveau de hiérarchie, pour enfin pouvoir aspirer à la réalisation de son projet.

Ajoutons à cela une très grande fiscalité et de nombreux impôts qui empêchent des produits nationaux de concurrencer les autres produits.

La sensibilité de la demande par le fait de sa déstabilisation semble être pour les entrepreneurs une contrainte car la vente de leurs produits n'est pas stable dans le temps.

Enfin, le degré d'importance de la concurrence constitue aussi une réelle contrainte, pour les entrepreneurs privés. Ceux-ci dénoncent l'absence de l'Etat quant à la protection des produits nationaux, et voient qu'ils ne sont pas encore prêts à subir cette concurrence. L'Etat Algérien d'après eux déclare aider le secteur privé à affronter l'ouverture, mais d'un autre côté, l'affuble de charges et d'impôts à ne plus s'en sortir. Selon Anne Gillet créer son entreprise en Algérie semble être un réel parcours du combattant.

Section 4 : les objectifs des entrepreneurs privés Algériens :

Nous allons procéder comme pour les stratégies et les valeurs par deux analyses, la première univariée, et la seconde multivariée.

4.1- L'analyse univariée :

En dépouillant notre questionnaire nous avons dégagé deux séries d'objectifs, les premiers d'ordre psychologiques et les secondes d'ordre matériels.

a- Les objectifs d'ordre psychologiques :

Nous retrouvons dans cette catégorie par ordre décroissant ; besoin de réalisation, indépendance, goût du risque et intérêt du travail.

Si le besoin de réalisation apparaît à la tête des objectifs psychologiques (94%) c'est parce que le milieu social lui attribue une connotation particulière. Le besoin de réalisation en Algérie signifie le sentiment de pouvoir et de puissance, être à la tête d'une entreprise c'est d'abord une promotion traduisant une réussite sociale et ceci garantit un respect¹. Cette ambition de réalisation par la réussite dans les affaires nous paraît cacher un autre besoin, celui de dominer et contrôler les autres, ce qui favorise un climat d'autoritarisme caractérisant les rapports entre l'entrepreneur et son personnel, cela est vrai puisque nous avons montré à travers le choix du style de mode de gestion que « l'autoritarisme » était le style privilégié des entrepreneurs privés.

La manière dont les entrepreneurs Algériens perçoivent la réalisation de soi est différente des entrepreneurs occidentaux, en effet, si l'entrepreneur occidental à travers son entreprise veut atteindre, le profit, la productivité et la croissance. L'entrepreneur Algérien vise avant tout « le profit social ».

Quant au risque, nous avons montré que la plupart de nos entrepreneurs prenaient des risques, mais des risques plutôt modérés et pesés, ceci pour deux raisons :

¹ I. Ould Sadegh opcit P. 362

- L'étendu du risque : l'échec d'une affaire se répercute non seulement sur l'entreprise, mais également sur son chef et sa famille.
- Le caractère familial de la propriété : le fait que la majorité de nos entreprises sont des entreprises familiales, l'entrepreneur a peur de compromettre la sécurité de sa famille. En désirant accroître la valeur de son patrimoine il tente de choisir les domaines à faibles risques.

Ceci ne veut pas dire que les entrepreneurs Algériens sont moins entreprenants que les autres entrepreneurs occidentaux seulement que « l'attitude envers le risque » y est perçue et appréhendée de façon différente.

b- Les objectifs d'ordre matériel :

L'argent signifie la richesse et richesse permet d'assouvir les besoins le plus abstraits (prestige, pouvoir, estime). Aussi l'entrepreneur Algérien est préoccupé par le profit car c'est grâce à ce dernier que les objectifs psychologiques sont atteints.

Toutefois, ce qui a à relever concernant nos entrepreneurs ; ce profit, profit beaucoup plus à l'entrepreneur qu'à l'entreprise, car la croissance de celle-ci représente rarement une préoccupation pour l'entrepreneur Algérien (enfin pas majeure).

En ce qui concerne l'indépendance, nous devons distingué deux formes de désir d'indépendance, l'indépendance personnelle et l'indépendance par rapport à l'extérieur.

L'entrepreneur Algérien affiche dès la création de l'entreprise cette volonté. En effet, le créateur tente de financer son entreprise principalement grâce à des ressources personnelles ou familiales, ce qui l'oblige à privilégier d'abord un rendement compatible avec le niveau d'indépendance souhaité et se soucie rarement des combinaisons possibles.

L'indépendance s'avère être donc un paramètre déterminant dans les actions des entrepreneurs, même si elles ne sont pas économiquement rationnelles. Cela témoigne en effet de l'existence de peu de concordance entre la rationalité du comportement découlant des études théoriques et le comportement réel des entrepreneurs. Les facteurs parfois non économiques se présentent sous forme de contraintes ou de stimulants affectent profondément leur comportement.

L'entrepreneur apparaît comme un élément commun à deux contradictions¹ :

- Un élément dominé par extérieur
- Un élément dominant dans son entreprise.

Ses objectifs sont la croissance de sa firme à condition de ne pas perturber son indépendance.

Les autres objectifs répertoriés aussi, sont la productivité avec 87%, bien être des salariés avec 65%, l'efficacité technique avec la croissance 68%.

L'objectif productivité va de pair avec l'objectif bien être des salariés et être le meilleur dans le domaine (73,34%).

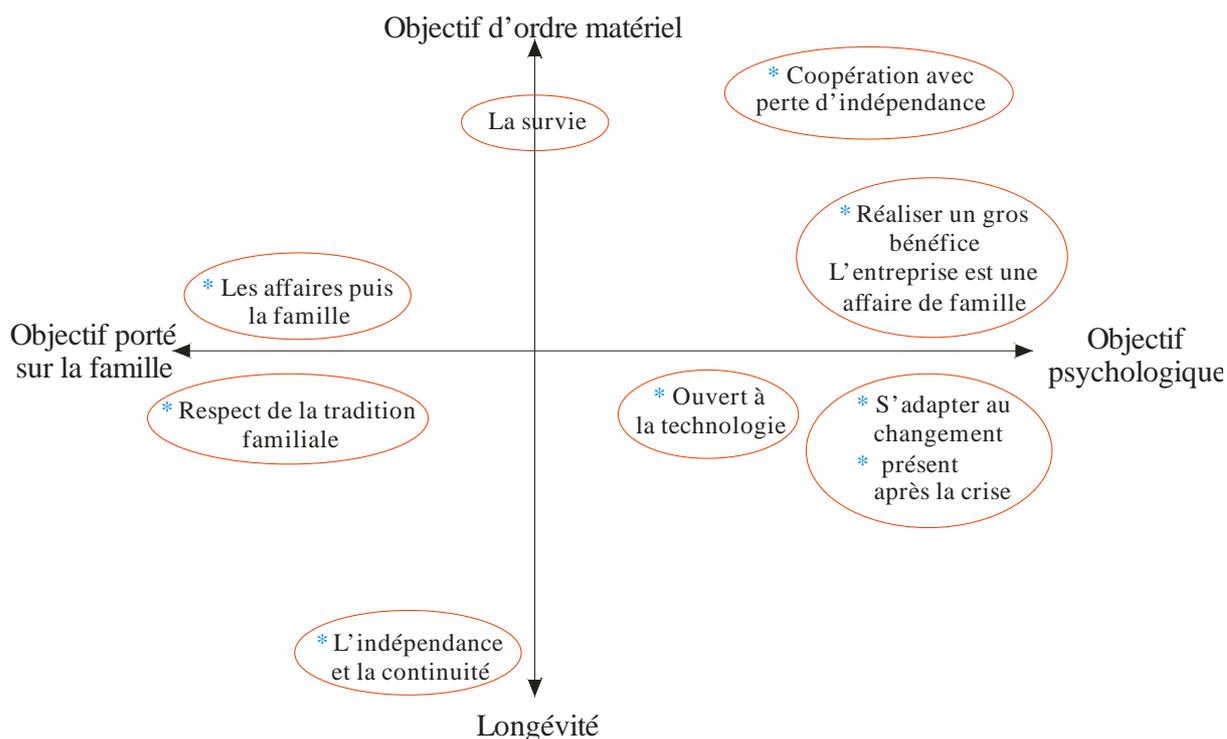
Les entrepreneurs qui ont accordé beaucoup d'importance à la croissance suivent des objectifs de rentabilité et de productivité (59%).

4.2- L'analyse multidimensionnelle des variables concernant les objectifs :

L'analyse factorielle des correspondances nous montre que deux axes doivent être pris en compte pour expliquer les objectifs des entrepreneurs.

Voir représentation graphique des objectifs AFC 4.

¹ I. Ould Sadegh, P. 364, A. Bouyacoub P. 93, Anne Gillet P. 136, M. Madaoui P. 264



Projection des objectifs sur l'axe 1 et 2
AFC-4

Le premier axe apporte 79,43% de l'information quand au second axe, il contribue à 9,73% à l'explication de l'inertie totale, ils résument à eux deux 89,17% des interprétations concernant les variables objectifs. (Voir annexe).

Pour ce qui est du premier axe la variable (6), les affaires puis la famille joue le rôle principal, sa contribution à l'inertie expliquée est de 37% et un cosinus carré de 0,98. Elle contribue négativement sur l'axe puisque sa coordonnée est de (-0,64), nous trouvons ensuite la variable (7), respect de la tradition familiale avec une contribution de 20% dans l'explication de l'axe, et un cosinus carré de 0,95, sa coordonnée est de (-0,40), donc son influence est négative.

Les deux variables mentionnées ci-dessus sont celles qui expliquent le mieux l'axe, mais il faut également tenir compte des variables dont les cosinus carrés sont élevés, même si la contribution à l'inertie ne se révèle pas très importante.

Ainsi cet axe, marque les objectifs concernant le patrimoine et la famille, les entrepreneurs qui visent ces objectifs sont animés par le sentiment de l'influence de la famille sur l'entreprise. L'entreprise dans ce cas se confond à la famille, donc une vision patriarcale comme le souligne A. Bouyacoub et A. Henni (LeCheikh et le patron).

Le deuxième axe est expliqué par la variable coopération entre entreprise même au risque de perdre, l'indépendance de l'entrepreneur, elle explique 66% de l'inertie totale du deuxième axe, avec un cosinus carré de 0,83 et une coordonnée de (-0,31). Elle influe négativement sur l'explication de l'axe. Apparaît ensuite la variable indépendance.

Elle explique 12,5% de l'inertie et son influence est positive avec une coordonnée de (0,10) et un cosinus carré de 0,15, la variable s'adapter au changement apporte aussi une contribution à l'explication du deuxième axe avec une contribution à l'inertie de 11% un cosinus carré de 0,19 et une coordonnée de 0,18.

Ce second axe semble illustrer des objectifs d'ordre entrepreneurial, comme l'indépendance, et être ouvert à tout changement qui survient.

Alors que le premier axe réunit les entrepreneurs autour de la famille (des objectifs d'ordre psychologique) comme priorité dans la gestion de l'entreprise. Ce second axe, semble réunir les entrepreneurs autour d'objectifs d'ordre matériel.

Selon les résultats de l'AFC concernant les objectifs des entrepreneurs nous pouvons constater que les entrepreneurs sont répartis plus ou moins en quatre groupes suivant la nature de leurs objectifs ;

Le 1^{er} groupe est animé par les objectifs suivants :

- L'indépendance à tout prix
- La coopération ou le partenariat, si cela peut constituer un atout pour l'entreprise
- Le respect de la tradition familiale

➤ La survie de l'entreprise :

2^{ème} groupe a pour objectif :

- la croissance
- la survie de l'entreprise
- s'ouvrir à de nouveaux procédés dans la production
- les affaires puis la famille

Le 3^{ème} groupe : se caractérise par les points suivants :

- Réaliser de gros bénéfices
- Réussite par l'introduction de nouveaux produits
- Léguer un patrimoine aux descendants
- Accepter le changement

Le 4^{ème} groupe : fait référence aux objectifs suivants :

- L'entreprise est une affaire de famille
- La technologie est un facteur de réussite
- Le profit et la survie sont très importants.

Section 5 : analyse multidimensionnelle regroupant les stratégies, les valeurs et les variables de l'environnement et les objectifs, une analyse globale (ACM) :

A partir de ces résultats, nous allons donc réaliser une ACM et une classification ascendante hiérarchique (CAH) sur l'ensemble des variables pour avoir une typologie définitive des entrepreneurs de la wilaya de Tlemcen.

Une analyse des correspondances a été réalisée avec les variables les plus pertinentes de AFC1 (stratégies) AFC2 (valeurs de l'entrepreneur) et AFC3 (variables de l'environnement) et AFC4 (les objectifs de l'entrepreneur) une classification ascendante lui fait suite. Elle a conduit à distinguer 4 classes d'entreprises en fonction de leurs stratégies.

5.1- Le choix des variables de l'ACM :

La règle nécessairement empirique de sélection des variables a été de retenir pour chacune des AFC précédentes (1, 2,3 et 4) les variables qui ont contribué le plus fortement à la formation d'au moins trois des cinq premiers axes. La contribution d'une variable est considérée comme forte lorsqu'elle est supérieure à la contribution moyenne de l'ensemble des variables¹.

Lorsqu'une variable ne contribuait de façon importante qu'à deux axes et son cosinus carré proche ou supérieur à 0,5, il semblait difficile de l'écartier de l'analyse.

Nous avons retenu 4 axes pour l'interprétation, les autres axes ne restituaient qu'une quantité infime de l'information. Les tests de fiabilité ont été effectués ce qui nous a permis de garder les 4 axes qui restituent la plus grande partie de l'information. (Voir annexe, coordonnées des variables dans les 4 dimensions leurs inerties ainsi que les valeurs propres)

Le 1^{er} axe semble expliquer 17,3057% de l'inertie totale le second axe 16,62645%, le troisième axe 15,479% et le 4^{ème} axe 12,231%, ces quatre axes restituent 61,6432% de l'inertie totale, ce qui est acceptable pour l'étude.

Le premier axe met en évidence les effets de l'influence des valeurs de l'entrepreneur sur la stratégie de l'entrepreneur. Les valeurs concernant la famille et les variables de stratégie ont fortement contribué à la formation de cet axe.

Ainsi la variable famille a une influence négative avec une coordonnée (-0,99) et cosinus carré de (0,34), la variable croissance contribue à expliquer le premier axe avec une coordonnée (-0,74) et un cosinus carré de (0,23).

¹ La contribution d'une variable est égale à la somme des contributions de ses modalités.

Le second axe est expliqué par les variables suivantes ; l'objectif d'indépendance avec une coordonnée (-1,98791) et un cosinus carré de (0,51), suivi par la variable n'accorde pas d'importance à la croissance avec une coordonnée de (-0,97) et un cosinus carré de (0,40).

La valeur contribue positivement à l'explication de ce troisième axe avec une coordonnée de (0,956) et un cosinus carré de (0,27).

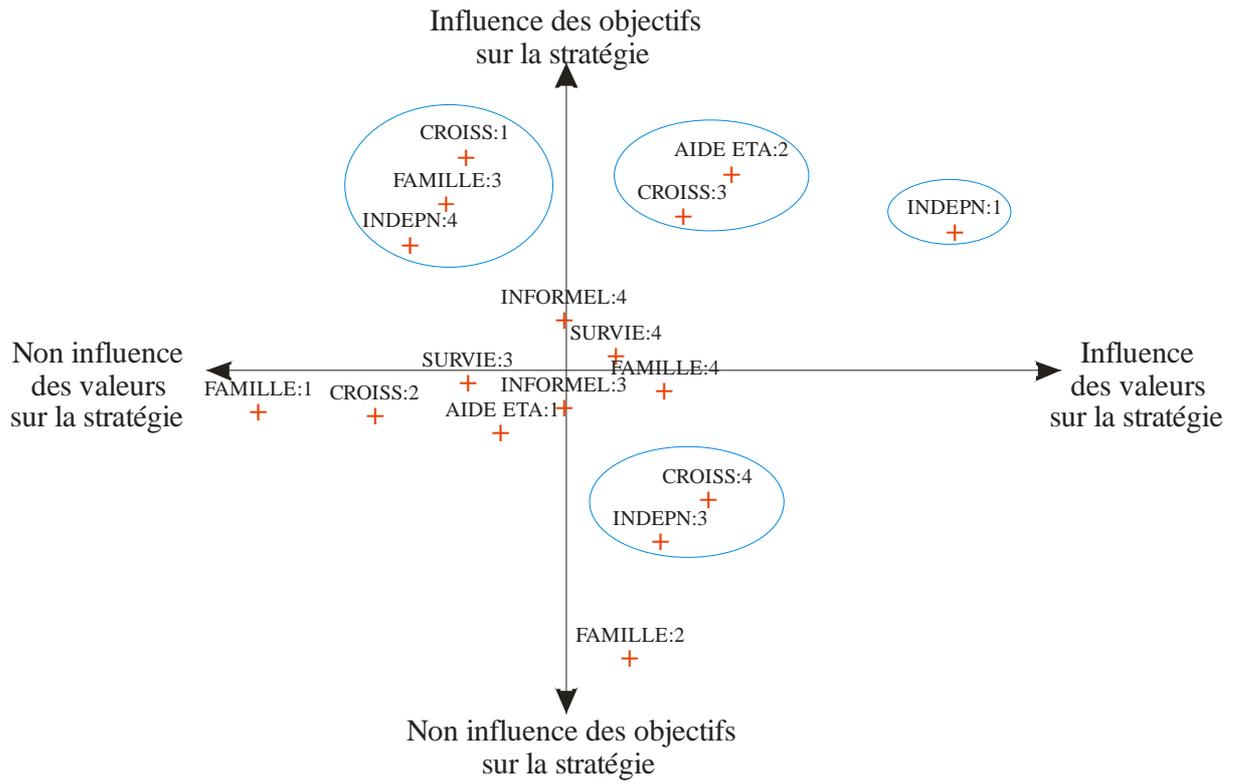
Le deuxième axe est aussi expliqué par les objectifs de l'entrepreneur qui sont influencés par les valeurs telle l'indépendance, les variables de l'environnement et les aides de l'Etat au secteur privé.

Quant au 3^{ème} axe, il met en évidence l'influence des variables de l'environnement et la famille sur la stratégie de croissance. Puisque la variable croissance a une influence négative avec une coordonnée (-0,52) et un cosinus carré (0,52). La variable (l'entreprise est une affaire de famille) contribue aussi à l'explication de cet axe, avec une coordonnée (-0,79) et un cosinus carré de (0,20).

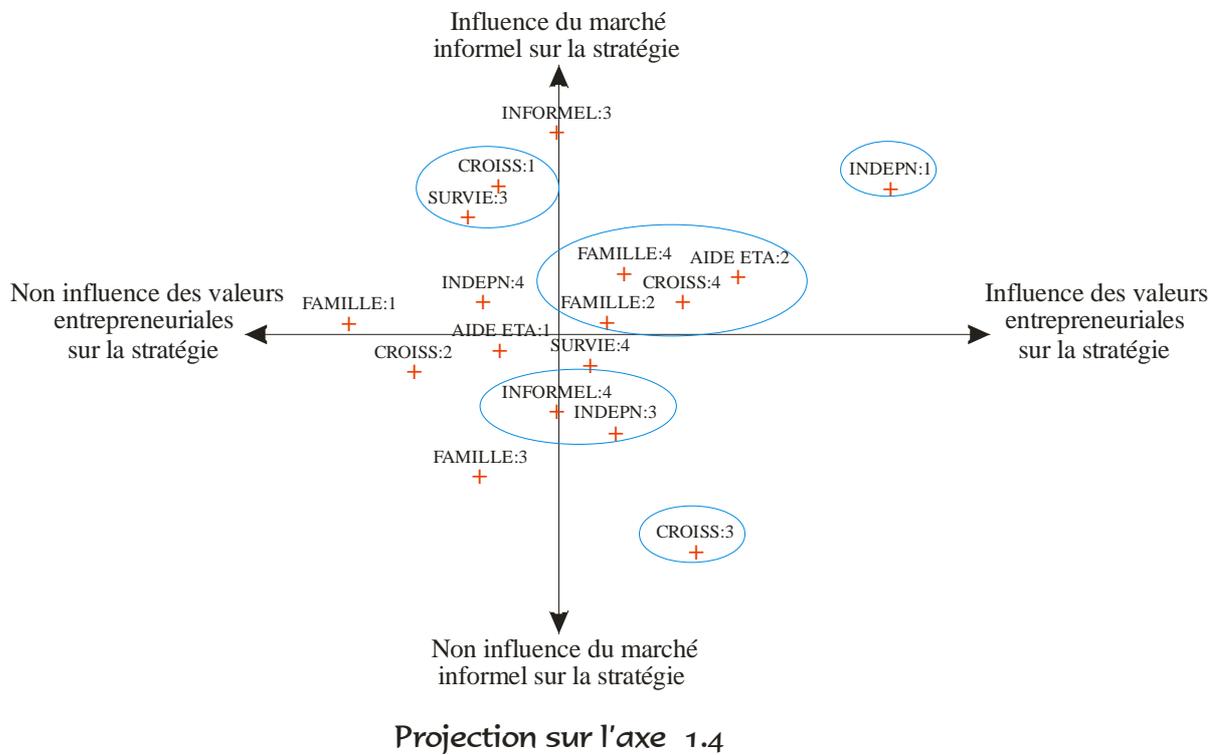
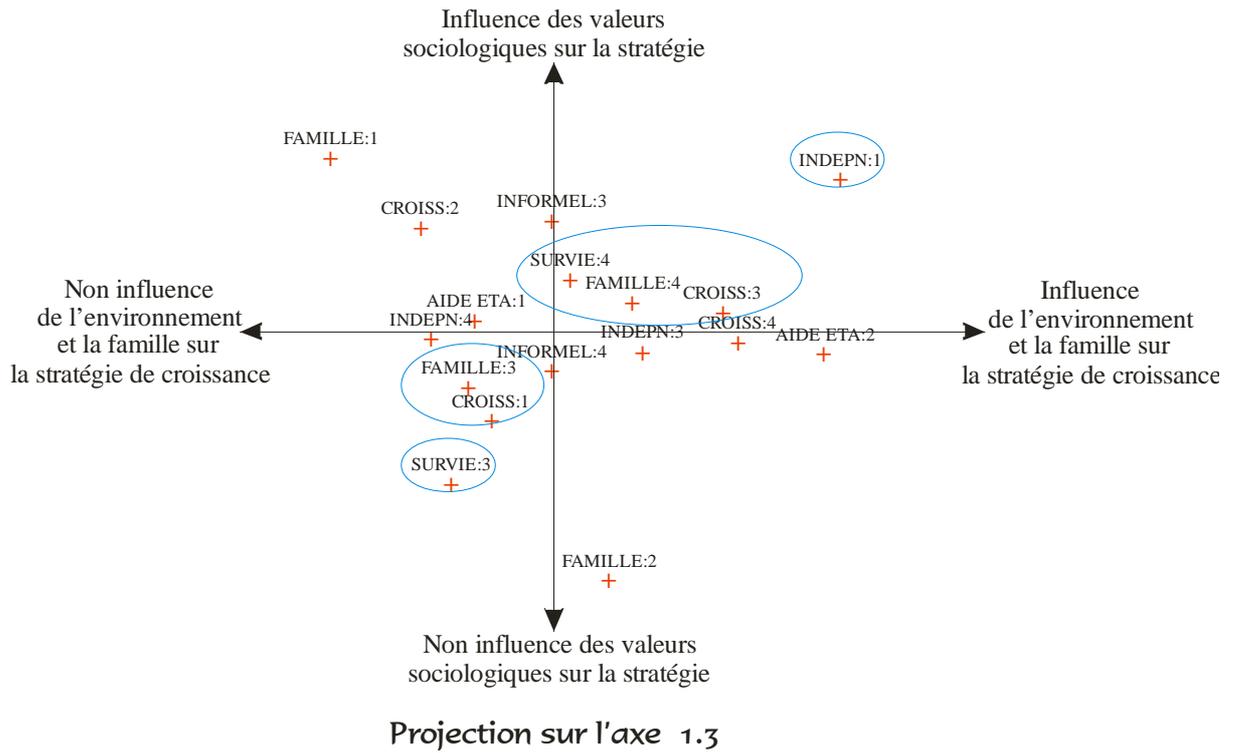
Pour ce qui est du côté positif de l'axe, nous trouvons la survie avec une coordonnée de (0,36) et un cosinus carré de (0,49), la coopération entre entreprise quitte à prendre une certaine indépendance avec une coordonnée (0,40) et un cosinus carré de (0,22).

Enfin le quatrième axe, qui semble être expliqué par les variables suivantes. La croissance n'est pas une priorité avec une coordonnée de (1,18) et un cosinus carré (0,51), la famille aussi n'est pas une priorité, le souci est de demeurer indépendant avec une coordonnée (-1,35) et un cosinus carré (0,13).

Représentation graphique ACM globale



Projection sur l'axe 1.2



Après l'examen de ces quatre axes, nous pouvons répartir les entrepreneurs en quatre groupes, selon l'influence des valeurs et de l'environnement sur les stratégies, d'après une CAH, il ressort que nos entrepreneurs de notre échantillon peuvent être répartis en 4 groupes :

5.2- Une classification hiérarchique globale

Selon l'arbre de classification et selon le fondement de l'analyse typologique qui puise à la base même du principe de séparation des individus les plus lointains et du regroupement de ceux les plus proches, le concept de proximité par la distance est au cœur des algorithmes de classifications et comme nous l'avons cité auparavant la distance euclidienne sert donc à mesurer l'indice de distance entre les variables et delà constituer les similarités pour opérer les typologies. Dans notre étude la distance euclidienne nous à permis de calculer les distances entre les variables issues de l'ACM .Toutefois et comme le suggère Donada& Mbengue (1999) il s'agit pour le chercheur lorsqu'il est question de typologie de retenir la typologie qui obtient les meilleurs résultats en terme d'analyse de variance .De ce fait il est en effet possible de postuler qu'une classification en quatre groupes donnerait, le meilleur résultat en ce qui concerne notre recherche.

Le 1^{er} groupe d'entrepreneurs accorde peu d'importance à la croissance, l'entreprise n'est pas gérée comme une famille et sont beaucoup attachés à l'indépendance vis-à-vis de la famille et des tiers ils pensent que l'Etat ne s'intéresse pas à eux. La survie est une nécessité, entrepreneur routinier ou artisan, avec une stratégie indépendante.

Le 2^{ème} groupe d'entrepreneurs voit que la stratégie de croissance est la seule issue pour que son entreprise reste en vie, peu importe par une spécialisation et le développement du métier ou bien la diversification et l'internalisation. Selon ces entrepreneurs l'entreprise doit être à l'écoute des changements, la famille est importante mais ne rentre pas en considération dans l'élaboration d'une stratégie, l'essentiel

n'est pas le patrimoine. L'indépendance aussi n'est pas une priorité si l'entreprise doit se développer, et bien, cet entrepreneur est prêt à renoncer à cette indépendance. Par contre les aléas de l'environnement surtout le marché parallèle et les procédures que fait subir l'Etat aux entrepreneurs risque de perturber la politique de croissance nous avons donc affaire à un entrepreneur opportuniste.

Le 3^{ème} groupe est constitué d'entrepreneurs qui pensent que leur entreprise pour le moment n'a pas besoin d'une stratégie de croissance. Elle a un métier bien déterminé, des clients établis, et un marché plus ou moins clair. La famille semble avoir une très grande importance, l'objectif est de laisser un héritage aux enfants, c'est pour cela qu'il faut rester indépendant. La croissance peut porter préjudice à cet objectif, cet entrepreneur agit en fonction des changements survenus. Toutefois, cet entrepreneur pense que le marché ne fonctionne plus sur des règles claires et une concurrence déloyale fait son apparition qui déstabilise la loi de ce marché, et l'Etat ne semble pas opérer dans ce sens pour protéger le secteur privé. Nous avons affaire à un entrepreneur réacteur.

Enfin le quatrième groupe d'entrepreneurs se désintéresse complètement du développement de leurs entreprises, en ce qui concerne la famille nous constatons qu'ils sont divisés en deux groupe ; le 1^{er} groupe accorde peu d'importance à la tradition familiale alors que le deuxième groupe, voit que la famille est une source d'inspiration. Par contre, l'indépendance est une condition pour exercer les affaires, ces entrepreneurs pensent que le marché est devenu trop complexe avec une concurrence imparfaite, déloyale et que le côté bazar prime tout se vend et tout s'achète sans aucune règle. La production locale risque de disparaître si l'Etat n'intervient pas tout de suite. Néanmoins, ce groupe d'entrepreneurs constate que la corruption, les ventes et les achats sans facturations, portent préjudice à leurs affaires, d'ailleurs, ils classent cette variable avant l'aide de l'Etat au secteur privé.

Nous pouvons dire que ce genre d'entrepreneurs fait partie du type

entrepreneur

5.3 typologies des entrepreneurs

Ainsi en résumant ce qui a été dit et à l'issue des analyses multidimensionnelles effectuées et au terme de l'analyse de classification nous pouvons élaborer des typologies d'entrepreneurs selon leurs choix stratégiques les valeurs partagées les contraintes de l'environnement ainsi que des objectifs partagés .Nos entrepreneurs sont ainsi répertoriés en trois groupes :

Le premier groupe 9 entreprises soit 30% de l'échantillon, ce groupe se caractérise par les éléments suivants :

- La production se fait sur le stock
- Des prix sont fixés en fonction de la concurrence
- L'entreprise ne fait qu'assembler la production
- La gestion est concentrée dans les mains du dirigeant et semble être caractérisé par un contrôle absolu.
- La famille occupe une place importante des les décisions de l'entrepreneur
- Les principales fonctions sont la vente et la production.
- Le financement est individuel, en recours minime aux crédits
- Les produits sont distribués par vente directe
- Le marché est local ou national
- L'entrepreneur accorde une grande importance à la survie de l'entreprise.

Le deuxième groupe regroupe 6 entreprises soit 20% de l'échantillon, et les principales caractéristiques sont :

- L'entreprise pratique à la fois une croissance interne et externe
- L'entreprise est spécialisée dans quelques produits
- L'intégration de la production totale, tous les produits sont réalisés par l'entreprise elle-même.

- L'entreprise accorde une grande importance à la qualité de son produit
- Le financement est beaucoup plus ouvert aux crédits
- La fonction marketing est relativement importante puisque l'entreprise accorde un budget important à la publicité
- La production se fait par commande, et quelques fois au stock
- Le pouvoir est partagé, il y a un consensus dans la prise de décision.
- L'objectif de survie est aussi une priorité
- Selon ces entrepreneurs l'état ne déploie pas assez de moyens pour aider le secteur privé.

Le 3^{ème} groupe : nous dénombrons 15 entreprises soit 50% de l'échantillon, et les variables qui le caractérisent le mieux sont :

- L'entreprise produit sur stock
- Les prix des produits sont fixés en fonction des coûts
- L'entreprise accorde une importance moyenne à l'avantage compétitif par la différenciation
- Le marché est mouvant, mais ne semble pas déranger ces entrepreneurs
- La clientèle est variée, locale, nationale et parfois internationale
- Le financement est double ; individuel ou familial et par emprunt
- La religion se fait ressentir dans la manière de gérer leur entreprise.
- Le travail, la famille, la société semblent constituer une influence importante
- La gestion de leur entreprise a une empreinte de paternalisme
- Généralement, c'est le père qui est à la tête de l'entreprise et les enfants gravitent autour.

- L'environnement Algérien et surtout la concurrence déloyale semblent irriter ces entrepreneurs qui pensent que l'Etat doit s'investir beaucoup plus et alléger plus les charges des entrepreneurs.
- Certains entrepreneurs veulent exporter leurs produits mais voient que les procédures sont trop lourdes.

Section 6 : Régressions multiples et confirmation des résultats de l'ACM globale

Nous avons aussi utilisé la méthode des régressions multiples pour expliquer les variables de stratégie, par les variables des valeurs sociologiques et entrepreneuriales et les variables de l'environnement. Nous voulions à travers cette méthode mesurer les coefficients de corrélations entre nos principales variables et de ce fait tenter de trouver des explications par les relations entre ces variables.

Nous avons d'abord pris comme variable dépendante le choix stratégique et les variables indépendantes : l'âge, le financement, le risque, la taille, le marché, le mode de pouvoir, les procédures, l'innovation et la famille le tableau suivant nous montre les principaux résultats.

Tableau 4

	Age	Finan.	Risque	Taille	Env. marché	Mode de pouvoir	Procéd.	Innov.	Famille
Beta	0,30	0,33078	0,39	0,49	-0,315	-0,34	-0,177	0,1938	0,11
En type de Beta	0,1936	0,184	0,162	0,180	0,179	0,186	0,188	0,188	0,19
B	0,11	0,155	0,52	0,255	-0,08	-0,43	-0,089	0,16	0,1939
Erreur type de B	0,124	0,0981	0,29	0,92	0,050	0,232	0,092	0,162	0,195
t	1,55	1,77	2,44	2,77	-1,716	-1,855	-1,97	1,027	1,05
Niveau P	0,13	0,0871	0,024	0,01	0,089	0,0795	0,34	0,31	0,0302
Corrélation partielle	0,33	0,475	0,46	0,477	-0,315	-0,345	-0,10	0,201	0,25

Nous avons aussi voulu expliquer la croissance par les variables comme le risque, l'indépendance, le profit, la sécurité et les procédures l'administration ce tableau mentionne ces relation :

Tableau 5

	Risque	Indépendance	Procéd.	Profit	Sécurité
Correla	0,48164	0,43	-0,275	-0,224	-0,345
Beta	-0,477938	0,4380	-0,273	0,166	0,1888
En type de Beta	0,16	0,169	0,18	-0,31	-0,322
B	0,5208	0,70378	-0,082	0,2149	0,168
Erreur type de B	0,18173	0,2778	-0,055	-1,46	-1,912
t	2,85	2,57	-1,49	0,15	0,067
Niveau P	0,00857	0,015	0,014	-0,27	-0,317

Nous avons aussi pris comme variable dépendante le mode de financement et les variables indépendantes, la religion et la famille :

Tableau 6

	Religion	famille
Beta	-0,33	-0,42
En type de Beta	0,182	0,185
B	-1,38	-0,12
Erreur type de B	0,75	0,54
T	-1,83	2,265
Niveau P	0,077	0,0324
Corrélation partielle	-0,3346	-0,317

Nous constatons que la stratégie est effectivement expliquée par le mode de financement avec un niveau P de (0,0087) et un coefficient de corrélation de 0,475 le choix d'une stratégie dépend avant tout du choix et de la disponibilité du financement. En effet, lorsque nous avons tenté d'expliquer la variable mode de financement si elle était le plus lié à la famille ou à la religion, nous avons trouvé que ces deux facteurs avaient une corrélation négative (-0,3346 pour la religion) et (-0,317) pour la

famille.

C'est ainsi que l'entrepreneur privé avant de choisir sa stratégie, prend en compte ses convictions religieuses et l'importance qu'il accorde à la famille par rapport à son entreprise. D'ailleurs les résultats de l'ACM nous ont clairement montré que pour le troisième groupe des entrepreneurs la religion ainsi que la famille avaient un impact important dans le mode de financement.

La taille de l'entreprise aussi joue un rôle prépondérant dans la détermination de la stratégie, puisqu'elle est corrélée positivement avec la stratégie (0,477) cela veut dire que plus la taille de l'entreprise s'agrandit plus l'entrepreneur examine de près les éléments qui sont susceptibles à l'aider dans son orientation stratégique.

Vient ensuite le risque : l'entrepreneur privé Algérien a une attitude positive envers le risque, malgré les obstacles tels que les choix de financement ou les contraintes de l'environnement, d'ailleurs la variable risque est corrélée positivement à la variable stratégie (0,46). L'entrepreneur malgré toutes les difficultés auxquelles il doit faire face au quotidien prend le risque en entreprenant.

L'entrepreneur privé, n'est pas très innovateur, puisque l'innovation est faiblement corrélée à la variable stratégie. L'entrepreneur n'est pas encore prêt à s'investir dans de nouvelles méthodes de production.

Nous constatons aussi que l'âge de l'entrepreneur est déterminant dans l'adoption d'une stratégie, puisqu'il est positivement corrélé à la stratégie. Nous retrouvons aussi la famille, mais mêlée aux autres variables, sa corrélation avec la stratégie est plus ou moins faible 0,25.

En ce qui concerne les variables qui contrarient la mise en œuvre d'une stratégie de croissance des entrepreneurs d'abord le mode de pouvoir, apparemment, ce facteur influe beaucoup dans le choix d'une stratégie. Puisqu'il a une corrélation négative avec la stratégie (-0,345)

plus l'entrepreneur use de son pouvoir moins il est porté vers une politique de croissance et ceci ne que confirmer notre principale hypothèse selon laquelle le pouvoir est en opposition avec le développement de l'entreprise.

Le marché Algérien oblige aussi les entrepreneurs à adopter des stratégies adéquates enfin qui tente de s'adapter aux différentes contraintes, nous constatons que ce facteur explique négativement la stratégie avec un coefficient de corrélation de (-0,315). Les procédures imposées dans les administrations Algériennes semblent aussi constituer des contraintes pour l'entrepreneur privé, puisque la stratégie est corrélée de façon négative avec la variable procédure (-0,20).

A présent, nous allons tenter d'expliquer la stratégie croissance par des variables telles que le risque, l'indépendance, les procédures de l'administration Algérienne, le profit et la sécurité.

Nous constatons que les entrepreneurs qui envisagent la stratégie de croissance sont des personnes dotées d'un très grand degré de risque, puisque la variable risque est positivement corrélée à la stratégie de croissance(0.48), ce qui est étonnant et qui a attiré notre attention c'est que l'entrepreneur privé Algérien ne voit pas en la stratégie de croissance une perte de son indépendance au contraire, il semble que la variable indépendance soit corrélée positivement à la valeur croissance(0.43).

Néanmoins, l'entrepreneur privé voit en la croissance, un facteur qui pourrait nuire à la sécurité de l'entreprise puisque le coefficient de corrélation est négatif (-0,345).

Le profit aussi semble être incompatible avec la stratégie de croissance dans l'esprit de l'entrepreneur privé Algérien étant donné qu'il est corrélé négativement à la variable croissance (-0,2224). Les procédures concernant les administrations publiques censées être des partenaires pour l'entrepreneur privé comme le système bancaire, la

douane, les impôts ou les administrations locales, ont au contraire découragé l'entrepreneur dans sa tentative d'une stratégie de croissance, puisque la croissance est corrélée négativement avec les procédures imposées par l'administration algérienne (-0,275).

Cette méthode, la régression multiple n'a fait que nous confirmer les résultats des analyses factorielles des correspondances effectuées sur les variables de stratégie, des valeurs entrepreneuriales et sociologiques, les variables de l'environnement et les objectifs de l'entrepreneur.

En fin de compte, l'hypothèse centrale de notre recherche dans laquelle nous soulevons l'influence des valeurs personnelles et sociologiques et les variables de l'environnement sur la détermination d'une stratégie de l'entreprise privée Algérienne semble largement vérifiée.

L'entrepreneur privé Algérien prend les facteurs tels que la taille de l'entreprise, l'environnement, le pouvoir, comme facteurs déterminants dans la stratégie de l'entreprise et nous retrouvons les facteurs de contingences invoqués par H. Mintzberg¹. Le secteur d'activité ne semble pas être pris en compte par l'entrepreneur privé Algérien car son coefficient de corrélation est bien faible. Toujours est-il que les facteurs ci-dessus cités, sont nécessaires dans l'élaboration d'une stratégie d'entreprise selon H. Mintzberg.

Bien évidemment, H. Mintzberg n'a pas exclu, d'autres facteurs d'ordre psychologique comme la vision stratégique ou le risque², la famille³, ou la religion, la société⁴; c'est ainsi que l'entrepreneur aussi

¹ H. Mintzberg « Structure et synergie des organisations » Ed. Organisation 2004.

² Olivier Bouba- Olga « L'économie de l'entreprise » Ed. Points 2003

³ H. Mintzberg 2004 « Pouvoir et gouvernement d'entreprise » Ed. d'organisation 2004.

⁴ H. Fillion, 2002, Bauer opcit 1993, Jean Pierre Mouline opcit 2004, Marchesnay 2003, Hernandez 2004, José Alhouche, Amman 1998, Sainsaulieu 1990, Granoveltter 2000, Baumol, Penrose 1959, Glais 1992, Madaoui 2004

est animé par des valeurs qui proviennent de la société, ou de sa personnalité qui le guident dans sa quête de recherche de la stratégie qui est adéquate avec la vision qu'il s'était faite avant l'impulsion de l'organisation¹.

En effet, la stratégie est un produit cognitif, qui met en évidence un système « d'explication » (causes ou moyens) et des « conséquences » (effets ou fins) qui guident les individus dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre c'est ainsi que l'entrepreneur résume l'information qu'il détient au regard d'une « logique d'action » et construit sa stratégie.

Section 7 : Commentaires sur les résultats de la recherche :

Nous allons à l'issue des résultats obtenus grâce aux AFC, aux CAH, à la ACM globale et à la régression multiple de résumer les principaux objectifs de nos entrepreneurs qui sont que la traduction de leurs stratégies.

Les objectifs visés en général par la plupart de nos entrepreneurs :

- 1- L'indépendance financière ce qui limite la croissance qui semble être un risque trop grand pour l'entrepreneur.
- 2- La sécurité dictée par une limitation de croissance, et une volonté de diminuer les risques liés au développement de la taille de l'entreprise par exemple.
- 3- Les décisions sont prises en fonction de l'environnement
- 4- Un positionnement sur une seule portion d'un secteur défini avec un marché clair et une clientèle bien définie.
- 5- Un réel pouvoir dans l'organisation pour mieux la maîtriser.
- 6- La rentabilité pour satisfaire la famille
- 7- Une croissance modérée par un lancement de nouveaux produits

¹ T. Verstraete, 2002, 2004

8- Connaître très bien la concurrence

En fin de compte nous pouvons dire que les comportements stratégiques, les objectifs et les valeurs des entrepreneurs et la perception qu'ils ont de leur environnement fait que l'attitude qu'ils adoptent envers le développement de leur entreprise, soit différente.

L'analyse statistique nous a permis de constater des synergies et des divergences. La force des objectifs et les stratégies poursuivies grâce à l'analyse des comportements, l'enquête et les études univariées et multivariées nous ont orienté et nous ont éclairé sur les divers degrés des choix stratégiques de PME privées Algériennes

Conclusion :

Tout au long de notre recherche nous avons tenté de montrer que l'entrepreneur était en osmose totale avec son entreprise car à travers elle, il reflète son orientation, son vecteur de réussite personnelle et sociale et la conception du monde des affaires.

L'étude empirique nous a permis de constater que l'entrepreneur privé Algérien choisit des orientations sûres qui ne remettent pas en cause son entreprise, bien au contraire, si cette orientation lui garantit la réussite, il perdure dans cette voie pour la mettre davantage en valeur. Néanmoins, les objectifs de l'entrepreneur sont sujets à des variations durant le processus d'évolution de l'entreprise, mais en général, nous constatons bien que les objectifs du dirigeant sont la traduction correcte des stratégies poursuivies par les PME.

C'est pour cela que nous pouvons esquisser une typologie de l'entrepreneur privé Algérien, en fonction de ses objectifs prioritaires (Bamberger, 1987)¹ ; (Marchesnay, 1996, 1999, 2002)² .

Comme l'entrepreneur Algérien est propriétaire aussi de son entreprise, il jouit d'un certain pouvoir qui fait de lui le seul décideur (Stewenson et Grumpert)³, et par le biais de ce pouvoir il met en avant les motivations suivantes :

- La recherche de l'indépendance
- Le besoin d'accomplissement
- L'envie de développer ses propres idées
- Le besoin d'estime personnelle

Par conséquent, l'entrepreneur use de son pouvoir (Mintzberg

¹ Bamberger « Stratégies et structures une analyse de leurs relations » IAE Rennes 1986

² M. Marchesnay « Management stratégique » sous la direction des A derumeaux ed. l'ADREG 2002

³ In Hernandez opcit 2001

1983, 1986, 2003)¹ et l'orientation stratégique n'est qu'une explication de ce pouvoir. Justement les stratégies, les objectifs, les directives n'existeraient pas s'il n'y avait pas à la base quelques valeurs définies qui orienteraient le pouvoir de l'entrepreneur (Valencia Del Toro)².

C'est ainsi que le cas de l'entrepreneur Algérien révèle certaines contradictions, les valeurs qui prédétermineront la croissance s'opposent aux valeurs relatives à l'indépendance de l'entreprise (Bamberger 1989).

Et les valeurs qui provoquent le goût du profit s'équilibrent avec les valeurs liées à la religion, la famille ou la qualité du produit (Valencia Del Toro).

Les valeurs qui définissent le changement se heurtent aux valeurs et attitudes relatives à la tradition familiale et à la formation de l'entrepreneur (Bauer 1993, Jean Pierre Mouline 2002)³.

C'est-à-dire que l'entrepreneur Algérien à travers les stratégies poursuivies tente de réaliser l'un de ses objectifs :

- L'indépendance et l'autonomie de décision
- La croissance et le pouvoir
- La pérennité et la survie

L'ordre de priorité accordé à ces objectifs dépend des considérations personnelles, sociales et des contraintes de l'environnement.

Le premier groupe d'entrepreneurs recensé par notre étude sont des entrepreneurs « PIC »⁴ car ils :

- Sont dans un même secteur d'activité

¹ H. Mintzberg « Grandeur et décadence de la planification stratégique de gouvernance » Dunod 2003

² Pitcher P. » L'artiste, artisans et technocrates dans nos organisations » Press MEC 1995

³ Bauer opcit , J.P. Mouline opcit

⁴ M. Marchesnay « cas commentés de stratégies » Ed. Eyrolles 2002

- Veulent rester indépendants financièrement
- Privilégient les investissements matériels
- Accumulent le patrimoine

Nos entrepreneurs sont dans des activités arrivées à maturité¹ et les conditions de réussite se fondent sur une bonne exploitation du marché existant (Marchesnay, 1996, 2002).

En ce qui concerne notre deuxième groupe d'entrepreneurs nous constatons que leurs orientations stratégiques sont un peu différentes de celles du premier groupe, car ces derniers visent plus la croissance que la pérennité, cela dit ce genre de stratégie, peut évoluer, par exemple en acquérant un savoir-faire qui confère une compétence distinctive, en ayant une clientèle stable, en accumulant du capital, car la famille est derrière (Filion 1991)².

Pour les entrepreneurs du troisième groupe ils optent pour une stratégie d'indépendance et d'autonomie. Ils ont les particularités suivantes :

- Maintenir l'autonomie de la décision
- Prennent des risques tant que leurs indépendances reste préservée.
- Optent pour des secteurs à profits élevés
- Investissent dans l'immatériel par exemple la formation des employés et le marketing.
- Peuvent bénéficier des aides internes et externes ou aides de l'Etat.

Bref, cette stratégie peut soit évoluer en stratégie de croissance ou stratégie de pérennisation. Surtout dans le cas des entreprises familiales³ (Allouche et Amann 1998). Par exemple nous pouvons trouver le père qui vise la pérennité, alors que les enfants visent la croissance, ce qui

¹ R.D. Hisrich et Peters « entrepreneurship » 1992 Ed. Economica

² Filion opcit 1991

³ Nous retrouvons aussi (Handler, 1989, 1993, Brockhaus 1994) Allouche et Aman opcit.

peut être la cause de nombreux problèmes. En effet, les conflits¹ peuvent mettre en cause l'existence même de l'entreprise (Jean pierre Mouline2002).

Ainsi force de constater que les stratégies des entrepreneurs comportent à la fois des composants émergents qui naissent de l'action et des composants délibérés qui naissent plutôt de la réflexion.

Toujours est-il la stratégie globale choisie, ne se réduit pas à une stratégie de portefeuille, mais comprend également des visions du futur animé par des valeurs partagées (Mintzberg 1994). La stratégie est donc issue de valeurs, de normes, des interrelations et les interdépendances qui résultent de ces combinaisons ne peuvent alors donner qu'un produit unique et cela implique qu'il existe des buts à poursuivre, une mission à réaliser, et que la stratégie n'est définie que pour atteindre ces buts (Chua et alii 1996, 1997)².

La composante principale des entreprises interrogées est la famille. Beaucoup d'études ont montré que les structures entreprises familiales, permettent de mettre en évidence certaines caractéristiques propres à ces entreprises, en effet elles apparaissent en moyenne moins différenciées, moins standardisées, moins formalisées, plus centralisées, et moins planifiées et contrôlées que les entreprises non familiales (Brockaus 1994, Shanker, Astrachan, 1996, J.P. Mouline 2002)³. Ceci suppose une direction animée généralement par des autodidactes davantage techniciens ou commerciaux que gestionnaires et organisateurs. Au niveau psychologique il y a souvent amalgame entre le patrimoine⁴ de l'entreprise et celui de son propriétaire, ce qui présuppose des

¹ Sur ce sujet voir Holland 1987, Holland et Boulton 1981, Dauco, 1982 et bauer 1993, 1994

² Chua J.H. et Alii « Defining the family business as behavior » Canada 1996

³ J.P. Mouline opcit 2002

⁴ Y.G. Perreault « L'entreprise familiale » Ed. Transcontinentales Montréal 1993

comportements et des attitudes conformes à la persévération de ce patrimoine.

Les entrepreneurs Algériens partagent une même réalité, le réseau social et familial. En effet, la création d'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille, du clan et la préservation des relations familiales et des réseaux sociaux (Anne Gillet, Madaoui, Bouyacoub, 2004).

D'ailleurs A. Bouyacoub a déjà constaté le caractère patriarcal du monde de gestion de nos petites entreprises, la figure de l'ancien entrepreneur est celle du cheikh qui doit inspirer respect et crainte.

A partir de là, nous pouvons conclure que l'entrepreneur est confronté à deux logiques, la logique familiale ou sociale face à une logique économique.

Ce que partagent aussi, les patrons Algériens sont unanimes sur le fait qu'ils doivent faire face à de nombreux problèmes qui contrarient le bon fonctionnement de leurs entreprises.

Ils dénoncent les multiples obstacles qui entravent leur travail en commençant par l'octroie des crédits, le développement d'un marché informel une fiscalité bien trop lourde avec des charges sociales bien trop importantes et des règles administratives qui n'en finissent pas et pour couronner le tout une concurrence internationale très rude et déloyale selon les propos de nos entrepreneurs¹.

Notre PME se démêle entre deux modes contradictoires de fonctionnement domestique, social et économique rationnel.

D'où la gestion de la pérennisation de nos PME, prises entre ces deux logiques et affrontant la concurrence internationale et l'adhésion de

¹ S. Boutillier et Uzunidis « La légende de l'entrepreneur » l'entrepreneur d'aujourd'hui interpelle de plus en plus l'Etat pour l'exercice de ses fonctions on parle d'un entrepreneur socialisé 1999

l'Algérie à l'OMC. Ces nombreuses contraintes ne peuvent-elles pas freiner l'investissement, soit implicitement (contraintes domestiques) ou explicitement (contraintes économiques) ? Ne seraient-elles pas une forme d'autolimitation de croissance d'accumulation de capital ? Et si c'est bien le cas qu'advient-il de l'économie de marché ?

Conclusion Générale

Conclusion générale

Nous avons essayé au début de notre travail de présenter les différentes théories qui ont traité du sujet de l'entrepreneur, allant de la théorie néo-classique passant par la théorie Autrichienne, Américaine Australienne puis aux théories néo-institutionnalistes. La théorie contemporaine de l'entrepreneur et ses grandes figures schumpétérienne et kirznérienne permet d'améliorer notre connaissance du processus de croissance. La figure schumpétérienne insiste sur l'innovation bien que cette vision soit un peu réductrice de l'activité entrepreneuriale, Kirzner complète cette théorie en octroyant à l'entrepreneur le rôle d'orienter les ressources vers les valeurs qu'il estime être les mieux adéquates à ses convictions. L'entrepreneur met en œuvre une firme dans laquelle il combine les moyens de production et anticipe donc la demande. En somme toutes les théories sont unanimes quant à l'importance de ce personnage dans la croissance économique.

La théorie des comportements a aussi fait l'objet de notre étude en nous fournissant les moyens de reconnaître un entrepreneur grâce à certaines qualités ou traits de caractère. Pour comprendre la réalité de l'activité entrepreneuriale nous avons intégré la théorie de contingence comme cadre d'étude. Car l'orientation stratégique de l'entrepreneur n'est qu'une interprétation d'objectifs, de valeurs, émanant de l'environnement de ce dernier.

Ainsi nous avons tenté d'étudier l'environnement économique et social de l'entrepreneur, pour comprendre et cerner les stratégies choisies. L'environnement social nous a permis de déceler les valeurs et les attitudes auxquelles adhère l'entrepreneur. La famille, la religion, la société, restent quand même les valeurs les plus significatives car elles exercent une grande influence dans les comportements entrepreneuriaux. En fait, pour valider nos hypothèses nous avons choisi l'entrepreneur

privé Algérien comme objet d'étude. Nous nous sommes d'abord intéressé à l'entrepreneur dans les PVD pour constater ses caractéristiques, nous avons aussi étudié l'entrepreneur musulman pour comprendre mieux les attitudes de l'entrepreneur Algérien à l'égard de la religion, Persuadés que les spécificités du monde musulman allait nécessairement générer des stratégies et des attitudes bien propres.

Tout cela pour aboutir à l'économie Algérienne, nous avons tenté d'analyser les caractéristiques de cette économie et surtout d'envisager l'avenir de l'Entrepreneuriat dans le cadre particulier de l'économie de marché à l'Algérienne !!!

En dernier une enquête sur le terrain allait nous rapprocher de la réalité de l'entrepreneur et nous permettre de mieux comprendre ses comportements.

En effet, comprendre le phénomène de l'Entrepreneuriat en Algérie, nous a poussé à étudier, plusieurs autres phénomènes et aspects du contexte Algérien, d'abord l'organisation la PME , le comportement de l'entrepreneur à son égards, et enfin le cadre économique, politique et légal.

Les résultats nous ont éclairé sur bien des points et nous ont permis de valider notre principale hypothèse.

L'entrepreneur Algérien privé est soumis à certaines valeurs personnelles, sociales, culturelles et religieuses mêlées aux données de l'environnement actuel. Ensemble combinés ils font émerger certaines orientations stratégiques de fonctionnement, pas très compréhensibles, ni très rationnelles, mais satisfaisantes et nous insistons sur le terme de « satisfaisantes » dans le sens où l'entrepreneur Algérien les voit comme les plus appropriées car elle le protège des agressions externes et lui assure une certaine longévité et un pouvoir dans son entreprise. Le laissant maître à bord, ce qui lui confère le privilège de contrôler le développement et la croissance de son entreprise. La logique domestique

semble plus ancrée dans les comportements de nos entrepreneurs cela ne veut nullement dire que la logique économique soit absente car nous avons constaté que les démarches de croissance étaient en opposition avec non seulement des valeurs comme l'indépendance mais encore avec les différentes contraintes infligées par les organismes de l'état. Et comme nous l'avons montré dans nos précédents chapitres l'homme n'est encouragé à entreprendre que si les règles qui le gouvernent l'y incitent. En effet l'entrepreneur n'anime pleinement le processus de développement économique que s'il y est encouragé et l'entrepreneur Algérien se sent abandonné d'où sa réticence à l'égard des stratégies de croissance.

Beaucoup de questions restent encore sans réponse et méritent d'être étudiées, notamment en ce qui concerne l'investissement. Malgré une légère hausse en 2005, ce dernier reste bien au dessous de ses objectifs. Et les conséquences sur l'économie Algérienne seront désastreuses puisque le secteur privé reste le seul à alimenter l'économie Algérienne hors hydrocarbures.

Certes dans une étude récente menée par deux chercheurs Algériens sur l'état de l'investissement en Algérie, cette dernière a montré que l'analyse rapide du contexte économique Algérien en comparaison à ceux des pays similaires a révélé que cette économie a deux réels atouts :

- Une main d'œuvre qualifiée sur le plan technique du moins et à faibles coûts ;
- Une amélioration nette et structurelle des fondements macro-économiques lui donnant ainsi des marges de manœuvres précieuses en terme de politique économique.

Toutefois trois principaux obstacles doivent être levés pour lancer la mécanique et la croissance :

- 1- La fragilité du tissu économique composé de petites entreprises,

avec des modes de management qui devront vite évoluer.

2- La faible attractivité du climat des affaires Algérien

3- La faible diversification de l'économie et sa dépendance à l'égard des hydrocarbures

Plusieurs défis attendent donc nos entrepreneurs :

- Faire face à une concurrence accrue et sophistiquée
- Faire face à une complication de l'offre et des besoins des clients
- Faire face à des sociétés multinationales puissantes avec des coûts optimisés.

Voilà de nombreux points qui suscitent une grande attention et qui peuvent constituer des centres d'intérêts des recherches futures.

Bibliographie

Bibliographie

- Addi. L. « Réformes économiques et obstacles politiques », Quotidien d'Oran, Juin 2004.
- Aktouf O. « Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations » Presses de l'Université du Québec, 1987.
- Andreff W. »privatisation et gouvernement d'entreprise dans les économies en transition » économie internationale revue du CEP II, 77, 1^{er} trimestre p 97-129
- Andreff W. « le pluralisme des analyses économiques de la transition » Paris, la découverte 2002
- Allouche J. & Amann B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », Economies et Sociétés, (1998), « Confiance et Gestion », Numéro spécial XXème anniversaire, Série Sciences de Gestion, N°8-9, Août – Septembre, Presses Universitaires de Grenoble, p. 121-154.
- Allouche J. & Amann B., (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial ? », Cahier de recherche LAREGO n°4 Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines,
- Allouche J. & Schmidt G., (1995), « Les outils de la décision stratégique », Repères, Edition la Découverte, tome 1& 2,
- Amiot M. « Les misères du patronat, le monde des PME et leurs patrons » Ed. l'Harmattan 1991.
- Ammuts S. « Processus de démarrage en petite entreprise » Québec 1996 in Congrès international des PME.
- AnastassoPoulos J.P et al., « Pour une nouvelle politique d'entreprise contingence et liberté » PUF 1985.

- Ansoff H. « La structure de l'entreprise, aujourd'hui et demain » enseignement et gestion 1974.
- Aubert N. « Management, aspects humains et organisationnels » PUF 1996.
- Aujac H. « Culture nationale et aptitude à l'industrialisation » Revue d'économie politique n°1 Janvier 1983.
- Austruy J. « L'islam face au développement économique » Paris 1961.
- Baghli A.L. « L'innovation socioculturelle comme stimulant entrepreneurial » Ed. AU ELF Paris, 1995.
- Bamberger « Stratégies et structure, une analyse de leurs relations » IAE Rennes 1987.
- Bamberger « Valeurs et comportements stratégiques » Cahiers de recherche IAE Rennes 1986.
- Bardelli P. « Le modèle de production flexible » Q.S.J. PUF 1996.
- Baron R.A. « Cognitive mechanisms in entrepreneurship why and when entrepreneurs think different by than other people » journal of business venturing 2000.
- Baudry B. « Economie de la firme » Ed La découverte 2003.
- Baudry B. « L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme » Revue économique n° 50, 1999.
- Bauer M. (1993), « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », InterEditions, p.226.
- Bauer M. (1994), « patrons de PME, âge et rationalité économique », Gérontologie et société, n°70, Octobre, P. 139-148
- Baumol W.J. « Entrepreneurship management and the structure of pay offs » mit press Cambridge 1993.

- Bayad, Hermann « Financement des PME / PMI innovatrices » ICN 1994, Nancy II.
- Beamish P.W. « The role of alliances in international entrepreneurship » in Rugman A.M. JA.I presse Stanford 1999.
- Becker BM & Tillman F.A., (1978), « The Family-Owned Business » (2nd ed.), Chicago, Commerce Clearing House.
- Bendib R. « Eléments sur la crise en Algérie » université de Annaba 2004.
- Bendib R. « Eléments sur la privatisation en Algérie » Quotidien d'Oran Décembre 2004.
- Bendib R. « Intégration à l'OMC et reproduction du système rentier » 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} partie, université de Annaba Novembre 2004.
- Bendib R. « Rente pétrolière et crise de l'ordre rentier en Algérie » OPU Alger 1995.
- Benhabib A. « Economie et gestion de l'entreprise » OPU 2000.
- Benhabib A. « Recherches en entrepreneuriat, quelles implications conceptuelles ? », revue des sciences humaines n° 14, décembre 2000 Constantine
- Benhabib A M Djennas « impacts des technologies de l'information sur la performance marketing des organisations » in Gestion et entreprise, Mars 2005 , N°27
- Benis W., Nanus B. « Diriger, les secrets des meilleurs leaders » Inter éditions, 1985.
- Benmansour H. « L'islam et le riba » Ed. El Aqalem, Paris 1995.
- Berger B. « The culture of entrepreneurship » Press San Francisco, California 1991.
- Bernoux P. « Sociologie des entreprises » Ed. Le seuil 2001.

- Besley T., 1995 « Property rights and investment incentives: theory and evidence from Ghana », *Journal of political Economy*, vol 103, n°5 PP. 903-937.
- Bidault F. « Le champ stratégique de l'entreprise » *Economica*, Paris 1988.
- Bonardi J.P. « Action entrepreneuriale et existence de la firme » 2002 Université de Poitiers.
- Bonardi J.P. « Processus de marché et rôle de l'entrepreneur, l'apport de l'école Autrichienne au management stratégique » Université de Poitiers 2003.
- Bouba Olga O. « L'économie de l'entreprise » Ed. Du seuil 2003.
- Boudou « Introduction au traité de sociologie » PUF 1992.
- Boumendjel S. « Economie de marché ou de marchands, les ingrédients d'une réhabilitation existentielle » université de Annaba Novembre 2004.
- Bourdieu F. « Choses dites » Les éditions de minuit 1987.
- Bourdieu P. « Le capital social, notes provisoires » *Actes de la recherche en sciences sociales* n° 37, 1988.
- Boutillier S. « L'entrepreneur entre risque et innovation » *Cahiers d'économie de l'innovation*, 1996, n°3.
- Boutillier S., Uzunidis D. « La légende de l'entrepreneur » ED Alternatives, Paris.1999
- Boutillier S., D. Uzunidis « L'entrepreneur, une analyse socio-économique » *Economica*, Poche, Paris, 1995.
- Boutillier S., Uzunidis D. « L'entrepreneur selon Say J.B. » *Cahier d'économie et d'innovation* n°1, 1995.
- Bouyacoub A. « L'informalisation de l'économie Algérienne » Atelier organisé par le CREAD, Juillet 2001.

- Bouyacoub A. « La PME en Algérie, quelles réalités ? » Cahiers du Griot n°3, 2004.
- Bouyacoub A. « Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition », Cahiers du CREAD n°40, 1997.
- Bouyacoub A. « Les trois grands reculs de l'économie Algérienne (1983-2003) » université d'Oran, Juin 2005.
- Bouzidi A ; « Le secteur économique privé peut tirer la croissance », Janvier 2004.
- Bouzidi A. « 2005, une conjoncture économique marquée toujours par le tout pétrole » Novembre 2005.
- Bouzidi A. « Economie ; l'Etat doit céder sa place à l'entreprise », Mai 2004.
- Bouzidi A. « L'industrie Algérienne à la croisée des chemins » Quotidien d'Oran Juillet 2004.
- Bouzidi A. « Le commerce informel, une plaie » Octobre 2004.
- Bouzidi A. « Transition à l'économie de marché, les leçons de l'expérience Algérienne » Novembre 2005.
- Bower « Résumé de Crosier M. et Friedberg E. » Le Seuil 1977.
- Boyer A., « Karl Poper face aux sciences sociales » in économie et société série histoire de la pensée économique.
- .Boudersa M « plaidoyer pour une autre politique économique » Mars 2006
- Braudel F. « Civilisation matérielle, économie et capitalisme » A. Colin Paris 1978.
- Breton Y. « La théorie schumpétérienne de l'entrepreneur ou le problème de la connaissance économique » Mars 1984.
- Bridges « La critique du travail » Village mondial, Paris 1995.

- Brockhaus R. (1994). «Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons ». Entrepreneurship Theory and Practice Fall, 25-35.
- Bruyat C. « Création d'entreprise, contributions épistémologiques et modélisation » thèse de doctorat Grenoble 1993.
- Burghman R.A. « Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs » Revue française de gestion 1986.
- Burns et Stalker « Sociologie des organisations » in P. Bernoux. 137, 2001.
- Burt R.S. « Toward a structural theory of action » New York Academy press 1982.
- Cahier du Griot « approches Algéro-françaises » L'harmattan 2004 n°3
- Capet M., Gause G., Menier J. « Diagnostic, organisation, planification, l'entreprise » Economica Paris 1983.
- Carrier C. « L'entrepreneuriat dans les PME » Thèse de doctorat Montpellier 1992.
- Carrière J.B. « La vision stratégique en contexte de PME », Revue internationale PME N°4, 1991.
- Casin P. « Analyse des données et des panels de données » Ed. De Boeck Université 1999.
- Casson M. « L'entrepreneur » Ed. Economica 1991
- Chandler A. D. « L'entrepreneur dans la théorie économique » 1986.
- Chandler A.D. « La main visible » Economica 1988.
- Chandler A.D. « Stratégie et structure des organisations » Ed. D'organisation 1962, 1972, 1989.

- Charif M., W. Tabet Aoul « La PME privée et le partenariat euro-méditerranéen » Résultats d'une enquête sur le terrain. Université Aboubakr Belkaid Tlemcen 2003.
- Charreaux « Le dilemme des PME, ouvrir son capital ou s'endetter » Revue française de gestion 1993.
- Charreaux G. « La théorie contractuelle des organisations » une application du conseil d'administration 1997.
- Chislaine J. et Steiner « La sociologie économique 1890-1920 » PUF Paris 1995.
- Christensen P., Madsen S., Peterson « The contribution of entrepreneurship to strategic management » San Francisco October 1989.
- Chua J.H., Sharma P. & Chrisman J.J. (1996) « Defining the family business as behaviour », Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada, P.1-8.
- Coase R.H., 1987 [1937], « La nature de la firme », Revue française d'économie, PP. 133-163.
- Commons J.R. « Institutional economics » 1934.
- Coriat B., Weinstein O. « Les nouvelles théories de la firme » Livre de Poche Paris 1995.
- Cornwall J.R., 1998 « The entrepreneur as a building block for community » Journal of development entrepreneurship.
- Cotta A. « Pouvoir et décision » Revue économique politique, Paris 1974.
- Cyert et March « La théorie béhaviouriste de la firme » Dunod 1970.
- Dahmani A. « La persistance de l'économie rentière ou malédiction du pétrole en Algérie » Janvier 2004.

- Dall F. et Cabale J.B. « L'entreprise du futur » Calmann Levy, Paris 1985.
- Danco L. (1982), « Beyond Survival: a Guide for the Business Owner and Family ». Cleveland, Ohio: The Center for family business, University Press, 196 pages.
- Davidsson P., Low M.B. Wright M. « Entrepreneurship theory and practice » vol 25 n° 4, 2001.
- Davis P., & Stern D. (1981) « Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business : An Integrated Systems Perspective », Human Relations, 34, N°4 March, P. 207-224.
- Dawson J.W., 1998 « Institutions, Investment and growth : new cross-country and panel data evidence », Economic Inquiry, Vol XXXVI, October, PP. 603-619
- Day J., 2000 « The value and importance of the small firm to the world Economy », European Journal of marketing Vol. 34 N°9110
- Demsetz H. « Les sept critiques des théories de la firme » Ed. EMS 1998.
- Menard E. « L'économie des organisations », La découverte Ed. Repères 1990.
- Denis H. « Stratégies d'entreprises et incertitudes environnementales » Economica Paris 1990.
- Desreumeaux A. « Théorie des organisations » Edition EDS 1998
- Desreumeaux A « stratégie » Dalloz,1993
- Dizes A. « Les cycles de vie de l'entreprise » Les éditions d'Organisation 1991.
- Donckels, R. & Frohlich, E. (1991) « Are family business really different European experiences from STRATOS », Family Business Review, IV, N°2 (Summer), 149-160.

- Dosi G., Teece D. et S. Winter « Les frontières des entreprises vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », Revue économique industrielle n°51 1990.
- Drancourt M. « L'entreprise de l'antiquité à nos jours » Paris PUF 1998.
- Drucker P. « Au-delà du capitalisme, la métamorphose de cette fin de siècle » Dunod Paris, 1993.
- Drucker P. « Innovation and entrepreneurship, practice and principles » Harper and Row New York 1985.
- Drucker P. « Les entrepreneurs » Ed. Hachette 1989.
- Dubini, 1988 « The influence of motivation and environnement in business start, UPS », Journal of Business venturing.
- Duchéneaut.B « Les dirigeants de PME enquêtes chiffres analyses » CPME Maxima 1996
- Dugué E. « Qualification, compétence et culture de métier » Cahier du Griot 2004.
- Dupuy J.P. « Introduction aux sciences sociales » Paris Seuil 1983.
- Dupuy J.P. « Ordres et désordres » Seuil 1982.
- Durand J.P., Weil R. « Sociologie contemporaine » Vignot Paris 1993.
- Elsaleh S. « L'islam face au développement » Revue Tiers-monde, Tome XXIII n°92, 1982.
- Ettinger J.C. « Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise » in Revue Française de gestion n°73, 1989.
- Fabra P. « Entreprendre » Le Monde 6 Mars 1984.
- Facchini F. « Flexibilité institutionnelle et développement économique » EDJ Université de Reims 2003.

- Favereau « Vers un calcul économique organisationnel » Revue d'économie politique 99,2, 1989.
- Favereau D. « Marchés internes, marchés externes » Revue économique Mars 1990.
- Fayolle A. « Des réflexions et des axes stratégiques pour développer l'enseignement de l'entrepreneuriat » Gestion 2000.
- Fayolle A. « L'enseignement de l'entrepreneuriat, réflexions autour d'une recherche » Lyon 1997, Papier de recherche.
- A.Fayolle “.Entrepreneuriat ”Dunod 2004
- FehI U., 1986 « Spontaneous order and the subjectivity of expectations : a contribution to the Lachmann and O'Driscoll Problem », in Austrian Economics, vol III, ed. S. Littlechild, an Elgar Reference collection, PP. 143-157.
- Fergène A. « L'économie Algérienne, les enjeux du partenariat en méditerranée » 2005.
- Filion L.J. « Le champ de l'entrepreneuriat » Revue internationale de PME 1997.
- Filion L.J. « Réaliser son projet d'entreprise » 3^{ème} édition, Montréal les éditions Transcontinental 2001.
- Filion LJ « Visions et relations, clés du succès de l'entrepreneur, » les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991
- Fillis I. « The entrepreneurship artist as marketer drawing from the smaller firm literature » International of arts management, fall 2004, Volume 7, November 1.
- Foss N.J., 1998 « Firms and the coordination of knowledge : some Austrian Insights » Druid working paper n°98-19, Septembre 1998,.
- Fourcade C. « Petite entreprise » Ed. ESKA 1991.
- Foxall « Le paradigme situationniste » 1990.

- Friedman « The methodology of positive economics » Chicago press University 1953.
- Friedberg E « le pouvoir et la règle dynamique de l'action organisée » Seuil 1993
- Garrisson R., 1982 « Time and money: the universals of macroeconomic theorizing », Journal of macroeconomics, spring vol. 6, n°2.
- Garrouste P. 1997 « Les frontières de la firme », Economica, Paris
- Garrouste P. « La firme planifie-t-elle ? » 1997.
- Gasse Y., Kousseir, R.A. Nadiaye « L'entreprise africaine ? cas de PME/ PMI » Fischer presses 1992.
- Gauger G.G. « Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales » édition des hautes études en sciences sociales 1995.
- Gelinier O & Gaultier A. (1975) L'avenir des entreprises personnelles.
- Gervais M. (1978), « Pour une théorie de la PME », Revue française de gestion Mars – Avril P. 37-49.
- Gelinier O. « Le secret des structures compétitives » Ed Hommes et techniques 1977.
- Gélilier O. « Renaissance de l'esprit d'entreprise » Revue française de gestion n° 16, 1978.
- Gelinier O., (1996), « La réussite des entreprises familiales », Maxima,.
- Gendarme R. « cours d'économie de développement » DEA Nancy 1992, Tirée du livre « Sorcières de l'économie ».
- Gendarme R. « La pauvreté des nations » Ed. Cujas 1969.
- Geunier M. « Tiers-monde, trois quart du monde », rapport du club de Rome, 1997.

- Gibb W. et J.R. Swetlana Mortensen « Entrepreneurship and family business in a hostile environment, the case of Lithuania » September 2005 Family Business Review Vol XVIII, N°3.
- Giddens « Social theory today » Cambridge Polity press 1987.
- Gilder G. « L'esprit d'entreprise » Fayard Paris 1985.
- Gillet Anne « Les entrepreneurs Algériens, un groupe hétérogène » Cahier du Griot 2004.
- Girod A. «La mémoire organisationnelle » Revue française de gestion Septembre, Octobre 1995.
- Glais M. « Gestion et économie » encyclopédie économique Economica 1990.
- Glais M. « La nature de la firme dans une économie de marché » Rennes 1992, Revue d'économie industrielle.
- Godet, Michel, « Prospective et planification stratégique », Economica, 1985.
- Goestchin P. (1987), « La gestion de la succession dans les PME », Revue économique et sociale, Lausanne, P. 98-107.
- Gomez P.Y. « Qualité et théorie des conventions » Economica 1994.
- Gordon R. « Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation » sociologie du travail n°1, paris 1989.
- Grangé D. et T. Lebart « Traitements statistiques des enquêtes », Dunod Paris, 1993.
- Granovetter M. « Le marché autrement » Desclu De Brouwer Paris 2000.
- Gasse Y. « Performance in small firm and the utilisation of formal management technique » Washington 1980.

- Grawitz M. « Méthodes des sciences sociales », 9^{ème} édition Dalloz.
- Grosse O. « Coordination des activités économiques et représentation de l'entrepreneur » Avril 2002, Université de Poitiers.
- Gudmundson D., Hartman E.A. 1 Tower C.B., (1999), « Strategic Orientation: Differences between Family and No family firms », Family Business Review, XII, n°1, 27-39.
- Guire J.C. « The small enterprise in economics and organization theory » Journal of buisness 1976.
- Gumpert O. Stewenson H. « Au cœur de l'esprit d'entreprise » Harvard Expansion 1985.
- Haddad B.K. « Entreprendre » Agence de promotion industrielle Tunisie 1992.
- Handler W.C., (1989), « Methological Issues and Considerations in Studying family business », Family Business Review, Vol II, n°3, P. 257-273.
- Harper D.A., 1996 « Entrepreneurship and the market process », Routledge, London and New York
- Harper, B.J., Churchill N.C., (1987), « Serving Small Business : What CPA's Should Know, » Journal of Accountancy, June, 120-127.
- Hayek F. « La présomption fatale » PUF Paris 1993.
- Hayek F., 1986 « Droit, législation et liberté. L'ordre politique d'un peuple libre » Coll. Libre échange, PUF, Paris, vol 3 Traduction française de « Law, législation and liberty », vol 3 : political order of a free pepole, Routledge and Kegan Paul, London and Henley, 1979

- Hayek F.A. Von, 1937 « Economics and knowledge », *Economica*, (4), PP. 33-54, repr. In Hayek, « Individualism and economic order, Chicago: University of Chicago press », 1948, PP. 33-56.
- Hayek F.A. Von, 1945 « The use of knowledge in society », *American Economic Review*, (4), PP. 519-30; repr. In Hayek 1948, PP. 77-91.
- Hayek F.A. Von, 1946 « The meaning of competition », Stafford Little lecture Princeton University, May; repr. In Hayek 1948, PP.92-106
- Hayek F.A. Von, 1968 « Competition as a discovery procedure »; repr. In Hayek, *New studies in philosophy, politics, Economics and the history of ideas*, Routledge and Kegan Paul; London, Melbourne and Henley, 1978, PP. 254-265.
- Hayek F.A. Von, 1995 (1981) « Droit, législation et liberté », Vol 2 (Le mirage de la justice sociale) Quadrige / PUF, PP. 129-159
- Hermel, P. A. Bartoli « Piloter l'entreprise ou mutation d'une approche stratégique du changement » Ed. D'organisation Paris 1986.
- Hernandez E.M. « L'entrepreneuriat approche théorique » Paris L'Harmattan 2001.
- Hernandez E.M. « Le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat » Paris l'Harmattan, 1999.
- Hilbert – Davis J. et Dyer W.G. J.R., 2003 « Consulting to family business », San Francisco, Pfeiffer.
- Hirschman A. « Stratégie du développement économique » Ed. Ouvrière Paris 1984.
- Hirigoyen G. (1985), « Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I.) familiales », Cahier de recherche, IAE Toulouse, n°35, Septembre.

- Holcombe R.G., 1998 « Entrepreneurship and economic growth », The quarterly journal of Austrian Economics 1, n°2, Summer, PP. 45-62.
- Holstrôm B. « The firm as incentive system » Economic Review 1994, Vol 84.
- Hoy, F. & Verser, T. (1994). « Emerging Business, Emerging Field : Entrepreneurship and the family firm ». Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, 9-23.
- Hugron P. (1991), « L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral », L'institut de recherches politiques et les Presses HEC, Montréal, XVII-155.
- Ibn Khaldoun « Textes économiques et sociologiques de la moquadima » Rivière Paris, 1965.
- Ivanag V., Gehin S. « L'influence des valeurs du dirigeant sur la stratégie de croissance de la PME » Cahiers de recherche ICN Nancy 1995.
- Jacob A ; « Le travail, reflet des cultures, du sauvage adolescent au travailleur productif » Paris PUF, 1994.
- Jameux C. « Pouvoir, information et coordination, contribution de H. Simon au concept de pouvoirs » La grande Motte Février 1984.
- Jensen M.C., Meckhing W. « Theory of the firm » Journal of economics 1976.
- Julien et Bruyat « La recherche en entrepreneuriat » in journal of business 2001.
- Julien P.A. « PME, bilan et perspectives » GREPME Editions Economica 1997.
- Julien P.A. et Marchesnay « Perspectives en management stratégique » Economica 2004.

- Julien P.A. et Marchesnay M. « La petite entreprise principes d'économies et de gestion » Vuibert Gestion 1988.
- Julien P.A., Marchesnay M. « L'entrepreneuriat » Ed. Economica 1996.
- Kalika M., (1988), « Structures d'Entreprises : réalités, déterminants, performances », Economica Gestion..
- Kats F.E. and Rosenzweig S.E. « Contingency views of organizations and management » Chicago 1973.
- Keefer P. and Knack S., 1995 « Institutions and economic performance: Cross country tests using alternative institutional measures », Economics and politics, November, PP. 207-227.
- Kepner E. (1991), « The family and the firm : A evolutionary perspective », Family Business Review, 4, n°4, 445-461.
- Ketchen JR. Snow D. « Organizational configurations and performances » Academy of management journal 1993.
- Kirzner I.S., 1973 « Competition and entrepreneurship », the university of Chicago Press.
- Kirzner I.S., 1982 « Uncertainty, discovery and human action: a study of the entrepreneurial profile in the misesian system » in S. little child ed. Austrian economics, vol III, An Elgar Reference collection, PP. 122-142.
- Kirzner I.S., 1997 « Entrepreneurial discovery and the competitive market process : an Austrian approach », Journal of economic literature, vol XXXV, March 1997, PP. 60-85.
- Knight F.H. « Risk uncertainly and profits » 1921, Réimpression Chicago university press 1971.
- Kodithuwakku et Rosa 2002 « The entrepreneurial process and economic success in a constrained environnement » Journal of business venturing P. 17, 431, 465

- Koenig G. « Les théories de la firme » Ed. Economica 1998.
- Koenig G. « Le management stratégique » Nathan 1990
- Kokuyt C. « Economie d'entreprise » Siry Editions 2000.
- Kornai J. « Le passage à la propriété privée » Finances et développement, FMI Septembre 2002.
- Labaronne D « Privatisations et performances des firmes des économies de l'Est » Revue économique Vol 53, N°5, Septembre 2002 p 1013-1050
- Lachmann L.M., 1976, « On the central concept of Austrian economics market process » in Austrian economics, vol III, ed. S. Littlechild. An Elgar Reference Collection, PP. 80-86
- Lachmann L.M., 1976, « From Mises to Sackel : An essay on Austrian economics and the Kaleidic society », Journal of economic literature XIV, PP. 54-62
- Lachmann L.M., 1986 « The market as an economic process », Basil Blackwell.
- Lamothe W. « La vocation entrepreneuriale » Action institute for the study of religion and liberty Ottawa, 2002
- Langlois (1994)
- Lank A.G., (1997), « Entreprises familiales : échapper au syndrome Dallas » L'art d'entreprendre, les hommes et les équipes, les Echos, dossier n°6, Octobre, P VI-VIII.
- Lautmann J., Crosier M. « L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels » Paris le Seuil, 1994.
- Laufer J.C. « Comment on devient entrepreneur » Revue française de gestion 1975.
- Lautier B. « Actes du colloque des IXème journées d'économie sociale » Caen 1989.

- Lawrence et Lorch « Adapter les structures de l'entreprise » ed. d'organisation 1973, ed. les Classiques 1989.
- Leibenstein H. « Entrepreneurship and development » American economic review 1968.
- Lemesle L. « L'éternel retour du nouvel entrepreneur » Revue française de gestion septembre 1988.
- Lemoigne J.L. « Les épistémologies constructivistes » Presses Universitaires de France, Paris PUF 1995.
- Levrato N. « Le financement des PME par les banques » Revue internationale de PME 1993.
- Lewis « Le retour de l'islam » Ed. Gallimard Paris 1985.
- Liabès D. « Capital privé et patron d'industrie en Algérie (1962-1982) » CREAD Alger.
- Liouville J. « La fonction d'entrepreneur Shumpeter revisité », GSAG, Université R. Shuman de Strasbourg 2002.
- Liouville J. « Théories de la firme » cours D.E.A Nancy 1993.
- Litz R.A., (1995), « The family Business : Toward Definitional Clarity » ; Family Business Review, vol 8, n°2, Summer, P 71-81.
- Loasby B.J., 1994 « Organisational capabilities and interfirm relations », Metroeconomica, vol 45, n°3, October 1994, P. 248-65
- Loasby B.J., 1998 « The organisation of capabilities », Journal of economic behaviour and organization, vol 35, P. 139-160.
- Machlup « Théories of the firm » Mars 1967.
- Machlup F., 1983, « Semantic Quirks in studies of information », in Machlup F. and Mansfield U. Ed The study of information, J. Wiley and sons.
- Madaoui M. « Dynamique entrepreneuriale et métamorphoses de la petite entreprise » Cahier du Griot 2004.

- Madaoui M. « Ethique islamique du travail et comportement économique » Cahier du Griot ed. l'Harmattan 2004.
- Marchal A. « Systèmes et structures économiques » cité par Hilm R. Paris 1959.
- Marchesnay M. « Confiances et logiques entrepreneuriales » Economie et société série sciences de gestion n°8, 1998.
- Marchesnay M. « La dépendance des firmes individuelles » Economies et société séries de gestion 1989.
- Marchesnay M. « La stratégie du diagnostic à la décision industrielle » Ed. Chotard et associés, Paris 1986.
- Marchesnay M. « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique, ressources, compétences » Essai de praxéologie Ed. l'ADREC 2002.
- Marchesnay M. « Management stratégique », Sous la direction de A. Desreumeaux et Thierry Verstrate.2003
- Marchesnay M., Rudel S. « la gestion du risque dans la TPE faits et théories » Revue d'économie de société, 1999.
- Marmuse C. « Politique générale, langages, intelligence, Modèles et choix stratégiques » Economica 1992.
- Martinet A.C., « Management stratégique : organisation et politique ». Ediscience,1984
- Martinet C. A. « Les discours sur la stratégie d'entreprise » Revue française de gestion 1988.
- Martinet C. A. « Stratégie » Ed. Vuibert 1983.
- Marx K. « Le capital critique de l'économie politique », livre premier, « Le développement de la production capitaliste » Editions sociales Joseph Roy 1997.
- Matlay H. « The foundations of entrepreneurship », Journal of small business and enterprise development, 12/2005.

- Mebtoul A. « Le pourquoi du paradoxe : baisse du pouvoir d'achat et argumentation du PIB en Algérie » 2005
- Merigot J.G. & Hirigoyen G. (1987), « La transmission des PME familiales : constat et suggestions : in Futur et Gestion de l'entreprise » Journées Nationales des IAE. 8, Poitiers, 11/18/20.
- Michael J. Lynskey « Knowledge, Finance and human capital : the role of social institutional variables on entrepreneurship in Japan” Industry and innovation, Dec 2004
- Michel P.A. et Rome N. « Le financement de la croissance dans les PME » in Les leviers de la croissance 1990.
- Miles M.P. Covin J.G. « Corporate entrepreneurship and practice » spring 1999.
- Mintzberg H. « Le pouvoir dans les organisations » Ed. d'organisation (1983, 1986).
- Mintzberg H. « Mintzberg on management » New York free press 1984.
- Mintzberg H. « Organiser l'entreprise – prêt-à-porter ou sur mesure » Harvard expansion été 1981.
- Mintzberg H. « Pouvoir et gouvernement d'entreprise » ed. d'organisation 2004.
- Mintzberg H. « Structure et dynamique des organisations » Ed. d'organisation 2004.
- Mintzberg H., 1995 « Structures, forces and forms in effective organizations » Prentice hall, Englewood et Cliffs, P. 144-167.
- Mintzberg, H, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, 1994.
- Mirakhor A. « L'emploi du capital financier en islam » dans l'espace Islam 2002.

- Mises L. von, 1985, 1949 « L'action humaine » Traité d'économie, PUF
- Moliner J.P. « La représentation sociale comme grille de lecture » Thèse de doctorat de l'université de Provence 1988.
- Morin J.M. « Introduction à la pensée complexe » ESF Paris 1990.
- Morin J.M. « Sociologie de l'entreprise » EP. PUF 1999.
- Morris and Kuratko “corporate entrepreneurs or rogue middle managers ? a frame work for ethical corporate entrepreneurship” journal of business ethics 13_30 2004
- Mouchot C. « Décisions en sciences sociales » in A.C. Martinet « Epistémologie et sciences de gestion » Economica 1990.
- Mouline J.P. « La PME familiale française et son orientation stratégique, une étude exploratoire » GREFIGE Université Nancy 2, 2001.
- Mucchielli B. « Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale » Ed. ESF 1979.
- Nanus, Burt, « Visionary Leadership », 1992
- Neck P.A. « Le développement de la PME » Politique et programme Genève 1987.
- Nihan G. « Le secteur non structuré » Revue du Tiers-monde n°82, Avril-Juin 1980
- .Nelson RR Winter SG “an evolutionary theory of economic change” Harvard University Press 1982
- Norton E. « Capital, structure and small business growth firms » Journal of small business finance 1991, Vol 1 n°2.
- O'Driscoll G.P., 1977 « Spontaneous order and the coordination of economic activities », Journal of libertarian studies, 1, Spring, PP. 137-151; in Austrian economics, vol III, ed S. Littlechild, An Elgar Reference collection, PP. 105-119.

- Orléan A. « L'économie des conventions » PUF 1994.
- Ougherbi A ; « Un modèle d'approche des déterminants de la performance des PME » Thèse de doctorat Rennes 1992.
- Ould Sadegh « Influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME » Thèse de doctorat Nancy 2, 1997.
- Paché G. et Panaponaris « L'entreprise en réseau » Paris, PUF Que sais-je 1992.
- Pecqueur B. « Milieu économique et nouvelle industrialisation » Revue du Tiers monde 1989.
- Peng M.W. et Heath PS., 1996 « The growth of the firm in planned economies in transition » Academy of management review.
- Peng M.W., 2001 « How entrepreneurs create wealth in transition economies » Academy of management executive 95-108.
- Penrose E.T., 1959 « The theory of the growth of the firm », Oxford, Basil Blackwell.
- Perreault Y.G. (1993), « L'entreprise familiale. La relève : ça se prépare », les éditions transcontinentales et la Fondation de l'entrepreneurship, Montréal,.
- Perroux F. « Le capitalisme » Que sais-je Paris 1948.
- Perroux F. « Théorie générale du progrès économique » Cahiers d'ISEA N°2.
- Pesqueux Y. « Ethique des affaires, acculturation ou reconnaissance de la diversité » Cahiers du Griot 2004.
- Pesqueux Y. « Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie » Ed. Ellipses 2000.
- Pinchot « Les intrapreneurs » Paris Mac Graw Hill, 1986.

- Pitcher P., (1993), « L'artiste, l'artisan et le technocrate », Gestion, Revue internationale de gestion, vol.18, n°2, Mai, P.23-29
- Pitcher P., (1995), « Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du leadership », Montréal : Québec / Amérique, presses HEC.
- Pfeffer J., Salancik G. « The external control of organization » New York Harper et Row 1978.
- Polanyi « Les nouvelles approches sociologiques des organisations » Ed. du Seuil 1997.
- Porter M. « Choix stratégiques et concurrence » Paris, Economica 1982.
- Porter M.E., (1980), « Competitive Strategy », New York, Free Press.
- Pras, Evrady, E. Roux « Etudes et recherches en marketing » Ed. Nathan, 1993,1997 2000.
- Rapport du CNES, 24^{ème} session Juin 2004.
- Reitter R. et al « Cultures d'entreprises » Vuibert Gestion 1991.
- Richardson G.B. « Contingency, complexity and theory of the firm » Oxford University, Press 1960.
- Richardson G.B., 1972 « The organization of industry », Economic journal, September, PP. 883-896.
- Richardson G.B., 1995 « The theory of the market economy », Revue Economique, vol 46, n°6, PP. 1487-1496.
- Riordan D.A. & Riordan, M.P., (1993), « field theory : An alternative to systems theories in Understanding the small family business », Journal of Small Business Management, Vol 31, (2), 66-78.
- Rodinson M. « Islam et capitalisme » Seuil Paris , 1966.

- Rojot J. « Théorie des organisation » Ed. Eske 2003.
- Sainsaulieu R. « L'identité au travail, les effets culturels de l'organisation sociologique, de l'organisation et de l'entreprise » Dalloz, 1987.
- Saporta B. « La création d'entreprise, enjeux et perspectives » Revue française de gestion, Novembre, Décembre 1994.
- Saporta B. « Stratégie pour la PME » Ed. Montchrétien 1986.
- Saporta J. « A propos des structures » Ed. Metra 1974.
- Schane S., Venkataramann S. « The promise of entrepreneurship us a field research », Academy of management review 2001.
- Schmidt G. « Styles de management, théories et pratiques » thèse de doctorat Nancy 1992.
- Schumpeter J., 1951 « Capitalisme, socialisme et démocratie », Paris, PP. 163-179.
- Scitovsky A. « Note of profit maximization and its implications » The review of economic studies 1943.
- Shackle G.L.S., 1983 « Professor Kirzner on entrepreneurship », in Austrian Economics, vol III, ed S. Littlechild, An Elgar Reference collection, PP. 120-121.
- Shanker M.C. & Astrachan J., (1996), « Myths and realities : family businesse's contribution Po the U.S. Economy : A framework for assessing family business statistics ».
- Shapero A. « Création d'entreprise et développement local » 1983, CPE n°7.
- Shumpeter « The creative reponse in economic history » Journal of economic history 1947, cité par D. Harper 1998.
- Shumpeter J. « Théorie de l'évolution économique » Dalloz Paris 1935.

- Shumpeter « Essays on entrepreneurs, innovation business cycles and the evolution of capitalism » 1989.
- Simon H. « Theories of decisions making in economies and behavioural science » American Review 1959.
- Slane S., 2003 « A general theory of entrepreneurship, the individual opportunity », Edward Elgar.
- Smith A., 1776 « La richesse des nations », Livre I, Flammarion, Paris
- Solow R., 1956 « A contributing to the theory of economic growth », Quarterly journal of economics, vol. 70, n°2, PP. 65-94.
- Stewenson H.H., Jarillo J.C. « entrepreneurial management » Vol II, 1999.
- Strategor « Politique générale d'entreprise » Inter éditions 1988.
- Sweeny G.P. « Les nouveaux entrepreneurs petites et moyennes entreprises innovatrices » Ed. d'organisation Paris 1982.
- Tabet Aoul Wassila « Caractéristiques et performances du manager/entrepreneur, cas du manager/entrepreneur privé Algérien » Magister 2001, Tlemcen.
- Tabet Aoul Wassila « L'entrepreneur privé Algérien, otage de ses propres valeurs » Papier de recherche 2005.
- Tanji, 2001 « Innovation and risk taking in a transitional economy » Journal of business venturing P. 359-376.
- Taymans A. « L'homme agent du développement économique » Louvain 1951.
- Thévenot L., Derosières A. « Les catégories socioprofessionnelles » La découverte paris, 1988.
- Toumi M. et Bouzidi A. « Lancer la croissance de l'économie Algérienne par la performance de ces entreprises » Revue el watan, 2005.

- Vanloye « Organisation du pouvoir et financement des PME » Direction et gestion des entreprises 1991.
- Varlet J.P. « L'entrepreneuriat et création d'entreprise » Thèse de doctorat Lille 1996.
- Varley P. « Entreprises et entrepreneurs du XVIIIème siècle au début du XXème siècle » Hachette, Paris 1994.
- Vergas G. « Les crises de croissance de la PME / PMI » Revue française de gestion 1984.
- Verstraete T. « Entrepreneuriat » Ed. L'Harmattan 1999.
- Verstraete T. « Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat » Thèse de doctorat Lille 1997.
- Vivel C. « L'entrepreneur dans la tradition Autrichienne » Thèse de doctorat en Sciences économiques » Lyon 2, 2004.
- Vosler E. « Management stratégique et psychologie cognitive » Cahiers de recherche Lyon 1996.
- Ward, J.L. & Handy, J.L. (1988) « A survey of board practices », family business review, 1, n°3, 289-308.
- Watson R. « Employment change, profits and directors remuneration in small and UK companies » 1990 Scottish Journal of Economy.
- Weber H. « Cultures patronales et types d'entreprises » Esquisse d'une typologie de patron social du travail, n° 4, 1988.
- Weber M. « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » 1920, London Unwin 1958.
- Weick « Strategic change and the environment » in managing strategic publication, 1994.
- Weinstein U. et Azoulay N. « Les compétences de la firme » Revue d'économie industrielle 1999.

- White L.H., 1976 « Entrepreneurship, imagination and the question of equilibration », , paper, January 14, PP. 1-18; In Austrian economics, vol III, ed. S. Littlechild An Elgar Reference collection, PP. 87-104
- Williamson « The strategy research governance and competence perspectives » Strategic management 1988.
- Williamson O. « The new institutional economies taking stock, looking ahead » Journal of economic literature, Vol XXXVIII, September, 2000.
- Witt U., 1998, « Imagination and leadership – The neglected dimension of an evolutionary theory of the firm », Journal of economic behaviour and organization, vol 35, PP. 161-177.
- Witte S., Carland J.W. « A proclivity for entrepreneurship » Journal of business ventury.
- Witterwulghue R. « PME une entreprise humaine » Edition De Boeck 1999.
- Wortman, M.S., Jr. (1994) « Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research – based paradigm », Family business Review, VII, n°1, (Spring), 3-27.
- Youaleu C.K. & Filion L.J. (1996), « Neuf étapes du processus entrepreneurial », Communication au 13ème colloque annuel du CCPME. Montréal, HEC, 31 Octobre et 1^{er} et 2 Novembre 1996, P.307-321.
- Yu T.F., 1998 « Economic development in Latecomer economies : an entrepreneurial perspective », Development policy review, vol. 16, PP. 353-372.
- Zarca « Identité de métier et identité artisanale » Revue française de sociologie 1988.

- Ziel J. « Entrepreneur et socialisation de la production capitaliste » Juin 1999 : Maison de recherche en science de l'homme.

Annexe

- QUESTIONNAIRE -

I- Données concernant l'entreprise :

Identité de l'entreprise :

1- *Quelle est la dénomination de votre entreprise ?*

2- *Quel est son statut juridique ?*

SARL

SNC (Société en nom collectif)

Entreprise individuelle

Entreprise familiale

3- *Quel est l'effectif de l'entreprise ?*

10 à 30 ouvriers

30 à 50 ouvriers

50 à 100 ouvriers

100 et plus

4- *L'âge de l'entreprise par rapport au démarrage :*

Avant 1960

Entre 1960 – 1980

Entre 1980 – 2000

2000 et plus

5- *Quel est l'origine de l'entreprise ?*

Création

Reprise

Succession

6- *Dans quelle tranche se situe l'entreprise par rapport au CA ?*

50 millions de DA

51 à 100 millions de DA

101 millions de DA et plus

7- *A quel secteur d'activité appartient l'entreprise ?*

Industrie, papier et carton

Chimie, plastique

BTP et matériel de construction

Transformation de matériaux

Agro-alimentaire

Textiles et cuirs

II- Données concernant l'entrepreneur :

1- *Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?*

25 – 35 ans

35 – 45 ans

45 – 55 ans

60 ans et plus

2- *Quelle est votre situation familiale ?*

Marié

Célibataire

Veuf

3- *Quel est votre niveau de formation ?*

Etudes primaires

Etudes secondaires

Formation professionnelle

Etudes supérieures

4- *Quel est le dernier diplôme obtenu ?*

Aucun

Brevet

Baccalauréat

Diplôme universitaire

5- *Quel est le type de l'emploi que vous avez exercé avant la création de votre entreprise ?*

Technicien

Aucun

Fonctionnaire

Commercial

Ouvrier

6- *Quelle est la fonction de vos parents ?*

Agriculteurs

Chef d'entreprise

Commerçants

Fonctionnaires

Ouvriers

7- *Quelles est la nature de votre formation ?*

Gestionnaire

Technique

Commerciale

Financière

8- *Comment qualifiez-vous vos connaissances linguistiques ?*

Français

Anglais

Arabe

9- *Etes- vous par votre vivier générique le :*

Créateur

Héritier

Repreneur

10- *Quelle est la nature de votre revenu dans l'entreprise ?*

Salaire

Dividende

Avantages matériels

III- Données concernant le mode de management :

1- *En ce qui concerne les décisions importantes, sont-elles prises par ?*

Vous-même

En concertation avec les associés

En concertation avec les ouvriers

2- *Sur quelles bases sont prises vos décisions ?*

Appréciation des faits

Etudes approfondies

3- *Quel est le mode de management que vous privilégiez le plus ?*

	TS	S	QF	Peu	T peu
Implication au travail	<input type="checkbox"/>				
Participation des salariés	<input type="checkbox"/>				
Importance de la productivité	<input type="checkbox"/>				
Partage du pouvoir	<input type="checkbox"/>				
Importance de la structuration du pouvoir et de l'autorité	<input type="checkbox"/>				
Importance de la délégation du pouvoir	<input type="checkbox"/>				
Importance de la communication interne	<input type="checkbox"/>				

4- *Classez les fonctions auxquelles vous consacrez le plus de temps :*

1- La production

- 2- La commercialisation
- 3- La recherche du financement
- 4- Les ressources humaines
- 5- Technologie et amélioration des produits
- 6- Relations avec l'extérieur

5- *Quelle est la source de financement dans l'entreprise ?*

- Emprunt
- Autofinancement
- Aide familiale
- Aide de l'Etat

6- *Quelle est la source de technologie utilisée ?*

- Licence
- Brevet d'invention
- Procédés acquis

7- *Vos produits sont le plus sensibles à ?*

	Oui	Non
L'évolution technologique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le pouvoir d'achat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV- Données concernant l'orientation stratégique de l'entreprise :

1- *Quelle est la conduite de l'entreprise ?*

L'entreprise accorde une importance à la recherche et développement et au marketing

- | TS | S | QF | Peu | T peu |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |

L'entreprise met l'accent sur la standardisation des produits afin de réaliser des effets d'échelles et d'expérience :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

La croissance est réalisée essentiellement par extension des produits actuels aux clients actuels :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

L'entreprise est caractérisée par un fort degré de routine et de mécanisation :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

L'accent est mis sur l'efficacité en contrôlant soigneusement les coûts administratifs et d'exploitation :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Les services sont chargés de modifier pour répondre aux changements dans l'environnement :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

On s'attend à ce que les employés effectuent plusieurs tâches différentes lorsque nécessaires :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Dans l'entreprise, on s'appuie sur une utilisation régulière des règles et procédures écrites :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Dans l'entreprise on a le souci de la protection d'une ligne de produits stables dans le cadre de marché clairement définis :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Dans l'entreprise, la préoccupation principale est de maintenir les produits :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Dans l'entreprise, la préférence est marquée par les investissements non risqués et les retours sur investissements modérés :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

La politique de croissance repose sur les fonds propres de l'entreprise :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

La stratégie consiste à attendre et faire en fonction de la concurrence :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

L'entreprise est rarement la première à introduire de nouveaux processus de production :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

L'entreprise accorde une importance particulière à l'aspect technique et financier :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

L'entreprise met l'accent sur la diversification des produits afin de satisfaire une large clientèle :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

La croissance est réalisée essentiellement par développement de nouveaux produits à de nouveaux clients :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

L'entreprise est caractérisée par un fort degré de routine et de mécanisation :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

L'accent est mis sur l'efficacité en recherchant de nouvelles occasions pour répondre aux besoins des clients :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Les services restent identiques malgré la modification de l'environnement :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

On s'attend à ce que les employés effectuent de façon satisfaisante une tâche et une seule :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Dans l'entreprise, les procédures sont à l'image de celles des principaux concurrents :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Dans l'entreprise, on s'appuie sur une utilisation limitée des règles et des procédures écrites :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Dans l'entreprise, on a le souci de repérer et satisfaire de nouveaux clients avec de nouveaux produits :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Dans l'entreprise, la préoccupation principale est le développement de nouveaux produits :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Dans l'entreprise, la préférence est marquée pour les investissements risqués :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

La politique de croissance est financée par emprunt ou ouverture du capital :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

La stratégie consiste à avoir l'initiative de l'action :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

L'entreprise est souvent la première à introduire de nouveaux processus de production :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

2- *Exercez-vous une influence active sur les événements ?*

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

3- *Etes-vous à l'origine de l'action ?*

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

4- *Dans l'entreprise à travers ces orientations stratégiques, voulez-vous assurer la croissance ?*

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

5- Données concernant les politiques fonctionnelles de l'entreprise :

A- La politique production :

1- Vos produits sont-ils tous produits dans l'entreprise ?

Oui Non

2- Comment organisez-vous votre production ?

Par stock
Par commande
Les deux

B- La politique financière :

1- Avez-vous des dettes à :

Court terme	Oui	Non	Long terme	Oui	Non
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2- Quelle est votre pratique de distribution des bénéfices après impôts ?

Une partie est distribuée
Presque tous les impôts restent dans l'entreprise
Presque tous les bénéfices sont distribués

3- Quelle est votre pratique concernant la trésorerie ?

L'entreprise vis à maintenir une trésorerie importante
L'entreprise vise à maintenir la trésorerie la plus faible possible

C- La politique marketing :

1- Comment fixez-vous les prix de vos produits ?

Fixation des prix en fonction des coûts
Fixation des prix en fonction des coûts et des concurrents
Fixation des prix en fonction de la demande sur le marché

2- *Sur quel échiquier adhérez-vous ?*

Libéral

Conservateur

3- *Souscrivez-vous aux préceptes de la religion dans la pratique de vos affaires ?*

Oui Non

4- *Dans quels domaines le poids de la religion se fait ressentir ?*

L'emprunt Oui Non

Les ouvriers Oui Non

Le partage du patrimoine Oui Non

La zakat Oui Non

5- *Le travail signifie pour vous ?*

Une satisfaction personnelle Oui Non

Un acte religieux Oui Non

Une utilité pour la société Oui Non

Source de célébrité Oui Non

6- *Comment voyez-vous l'impact de la famille sur ces points ?*

Les affaires devraient avoir la priorité sur la vie familiale

Oui Non

Un dirigeant devrait respecter la tradition familiale :

Oui Non

Une entreprise doit être considérée avant tout comme une affaire de famille :

Oui Non

Ce qui compte c'est la construction du patrimoine :

Oui Non

B- Les valeurs entrepreneuriales :

1- *Aimez-vous prendre des risques ?*

Oui Non

2- *Accordez-vous beaucoup d'importance à :*

La croissance :

TS S QF Peu T peu

Les investissements et les placements :

TS S QF Peu T peu

L'indépendance financière :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

L'indépendance à l'égard des salariés :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

L'indépendance à l'égard des clients :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Les changements technologiques :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

Le profit :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

La sécurité :

TS	S	QF	Peu	T peu
<input type="checkbox"/>				

7- Données concernant l'environnement de l'entrepreneur :

A- Relations avec le marché :

1- Votre marché est-il ?

Large Restreint

2- La demande de vos produits est-elle ?

Elevée

Pas élevée

Moyenne

3- *la demande est-elle stable dans votre secteur d'activité ?*

Oui Non

4- *Les clients sont-ils ?*

Nationaux

Locaux

Etrangers

5- *La concurrence est-elle ?*

Importante

Moyenne

Faible

Très importante

B- Relations avec les banques :

1- *Quelle est la nature des relations que vous entretenez avec la banque ?*

Bonne

Moyenne

Mauvaise

2- *Comment qualifiez-vous le système bancaire Algérien ?*

Lourd

Coopératif

Aucune opinion

C- Relations avec la douane :

1- *Croyez-vous que cet organisme est coopératif ?*

Oui Non

2- *Quelle est la nature des relations que vous avez avec ce service ?*

Bonne

Moyenne

Mauvaise

D- Relations avec l'administration fiscale ?

Lourd

Raisnable

Aucune opinion

E- Quelle est la nature de vos relations avec les administrations locales ?

Bonnes Moyennes Mauvaises

SONELGAZ

EPEOR

APC

ECZIT

4- Etes-vous adhérent aux organismes professionnels ?

CAP

CCI

Autres

VI- Données concernant les objectifs des entrepreneurs :

Pouvez-vous indiquer l'importance que vous accordez aux objectifs suivants ? suivant l'échelle :

	++	+	=	-	--
Indépendance personnelle	<input type="checkbox"/>				
Indépendance financière pour vous et pour votre famille	<input type="checkbox"/>				
Epanouissement personnel	<input type="checkbox"/>				

Mieux réussir que les autres entrepreneurs	<input type="checkbox"/>				
Avoir un niveau de revenu élevé	<input type="checkbox"/>				
Avoir de l'influence	<input type="checkbox"/>				
Jouer un rôle important dans la société	<input type="checkbox"/>				
Créativité et innovation	<input type="checkbox"/>				
Croissance	<input type="checkbox"/>				
Part de marché	<input type="checkbox"/>				