

# REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur  
et de la recherche scientifique

Université : ABOUBAKR BELKAID  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
TLEMCEM

## MEMOIRE DE MAGISTER En Gestion des Entreprises

*Thèmes :*

### LES COMPETENCES DE L'ENTREPRENEUR

Analyse de la relation entre la formation et les compétences de  
l'entrepreneur privé Algérien . Cas des entrepreneurs  
de la Wilaya de GHARDAIA .

Présentée par :

Mademoiselle BEKADDOUR AICHA

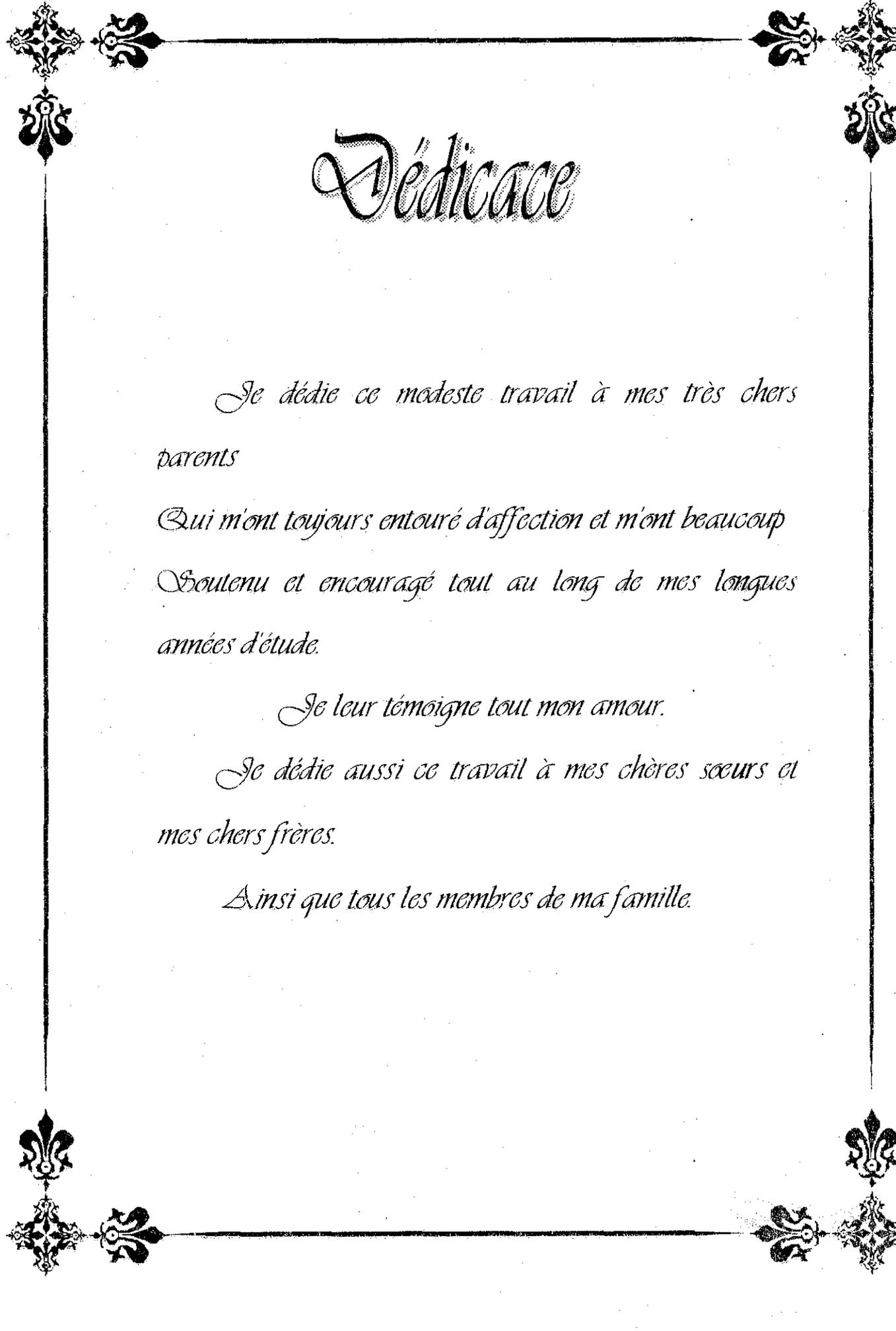
Sous la direction de :

Monsieur le professeur BENHABIB ABDERREZAK  
Doyen de la faculté de Sciences Economiques et de Gestion

Soutenue devant le jury composé de :

Président : Prof. A.LELLOU  
Encadreur : Prof. A. BENHABIB  
Examineur : Prof. M. BELMOKADDEM  
Examineur : Prof. A. BENDI ABDELLAH  
Examineur : Prof. C. BOUNOUA

Université d'Oran  
Université de Tlemcen.  
Université de Tlemcen.  
Université de Tlemcen.  
Université de Tlemcen.



# Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers  
parents*

*Qui m'ont toujours entouré d'affection et m'ont beaucoup  
Soutenu et encouragé tout au long de mes longues  
années d'étude.*

*Je leur témoigne tout mon amour.*

*Je dédie aussi ce travail à mes chères sœurs et  
mes chers frères.*

*Ainsi que tous les membres de ma famille.*

# Remerciements

J'adresse mes remerciements à mon encadreur ; monsieur le Professeur Benhabib Abderrezak qui m'a beaucoup aidé à la réalisation de ce travail avec précieux conseils, je lui témoigne toute ma reconnaissance et mon profond respect.

Je tien aussi à remercier mon frère Tahar qui m'a beaucoup aidé dans mon enquête.

Je remercie aussi le personnel de la bibliothèque de la faculté des sciences économiques et de gestion de Tlemcen.

Ainsi que les responsables de la bibliothèque du centre universitaire de Béchar qui m'ont permis d'y accéder.

Comme je remercie ma chère amie Fatima et mon collègue Nacer qui ont consacré beaucoup de leur temps à la saisie et la mise en page de ce travail .

Et en fin je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....1

## 1<sup>ere</sup> PARTIE : L'ENTREPRENEUR

### CHAPITRE 1 : QU'EST-CE QU'UN ENTREPRENEUR ?

SECTION.1 : Définition et qualités de l'entrepreneur.....9

SECTION.2 : Les motivations psychologiques de l'entrepreneur.....21

SECTION.3 : Typologie des entrepreneurs.....28

### CHAPITRE 2: LE ROLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

SECTION.1 : Le rôle de l'entrepreneur selon les théories économiques.....42

SECTION.2 : Place et rôle de l'entrepreneur dans le dynamisme économique.....48

SECTION.3 : Place et rôle de l'entrepreneur privée en Algérie.....57

## 2<sup>EME</sup> PARTIE : L'ENTREPRENEUR COMPETENT

### CHAPITRE 1 : QU'EST-CE QUE LA COMPETENCE

SECTION.1 : La notion de compétence.....72

SECTION.2 : Les compétences de l'entreprise.....83

## **CHAPITRE 2 : LES COMPETENCES REQUISES A L'ENTREPRENEUR**

<b>SECTION.1</b> : Les compétences entrepreneuriales.....	93
<b>SECTION.2</b> : Les compétences professionnelles.....	100
<b>SECTION.3</b> : Les compétences managériales.....	102

## **3<sup>EME</sup> PARTIE : L'ACQUISITION ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCE CHEZ 'ENTREPRENEUR PRIVE ALGERIEN**

### **CHAPITRE.1 : LES FACTEURS INFLUENÇANT L'ACQUISITION ET LE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

<b>SECTION.1</b> : Les facteurs socioculturels.....	151
<b>SECTION.2</b> : Les formations.....	156
<b>SECTION.3</b> : Le rôle de la formation.....	167

### **CHAPITRE.2 : ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LA FORMATION ET LES COMPETENCES DE L'ENTREPRENEUR PRIVE ALGERIEN ( cas des entrepreneurs de la Wilaya de GHARDAIA)**

<b>SECTION.1</b> : Méthodologie et cadre de la recherche.....	176
<b>SECTION.2</b> : Etude et analyse des données.....	185
<b>SECTION.3</b> : Interprétation et discussion des résultats.....	248
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	256
<b>ANNEXE.1</b> : Le questionnaire.....	263
<b>ANNEXE.2</b> : Formules de calcule.....	275

## **INTRODUCTION GENERALE**

Les années 70 ont connu une rupture dans le capitalisme industriel qui s'est traduit par le partage de plusieurs grands groupes industriels et par son ouverture vers une nouvelle phase se caractérisant par la résurgence de l'entrepreneuriat.

Celle-ci se manifeste par la création d'entreprises et sa dynamique, comme le considère Adam Smith, est intrinsèque à la volonté de construire de l'homme.

Cet homme n'est autre que l'entrepreneur qui constitue l'essence ou le cœur même de l'entrepreneuriat.

Dans les années 60 et 70 l'entrepreneur ne fit l'objet que d'études peu attentives de la majorité des analystes du développement. Et l'entreprise intéressée d'abord par ses fonctions managériales, mais peu pour définir les conditions d'émergence de son chef.

Cette négligence de l'entrepreneur s'est aggravée surtout dans les pays du tiers-monde, car après l'indépendance de ces pays, leur intérêt s'est porté sur l'entreprise et l'acquisition des technologies sous forme d'usines « clé en mains », avait pour conséquence la construction des industries qui n'étaient pas en mesure de fonctionner ou elles produisent dans des conditions de rentabilité désastreuses. Car la désignation des chefs d'entreprises était davantage basée sur des arguments administratifs sans avoir le souci d'asseoir des qualités et des compétences professionnelles requises.

L'Algérie, partie intégrante de ces pays, a connu le même sort. En adoptant le système de l'économie planifiée, l'Algérie au terme de trois décennies n'a pas abouti aux résultats prévus. Le rôle exorbitant de l'Etat débouche sur des immenses industries, trop coûteuses et peu performantes.

Ce manque de performance dans le secteur public et son échec revient principalement à la banalisation du management et l'absence de l'esprit d'entreprise chez les dirigeants de ce secteur, auxquels n'était assigné que le rôle d'administrateurs qui appliquent les règles et les directives imposées par le planificateur.

Par contre, le secteur privé algérien qui a été appelé à ne jouer qu'un rôle secondaire dans la stratégie de développement national, a continué d'exister et prend de plus en plus de place sur la scène économique nationale, faisant ainsi preuve d'efficacité et de performance que n'ont pas les entreprises publiques.

Avec l'ouverture de l'économie de marché, l'entrepreneur privé est appelé à prendre en main la relance économique. Dans ce contexte, la question qui se pose est de savoir si l'entrepreneur privé algérien dispose des capacités managériales lui permettant d'assumer cette responsabilité.

Cette interrogation se situe au centre de notre problématique de recherche qui avait pour objet de vérifier le degré de possession du talent managérial chez l'entrepreneur privé algérien.

Le talent managérial regroupe l'ensemble des capacités et des compétences requises à l'entrepreneur qui ont fait l'objet de beaucoup d'études et d'analyses.

Celles-ci ne considèrent pas l'entrepreneur comme un simple dirigeant d'entreprise, mais comme quelqu'un qui se caractérise par des aptitudes psychologiques et des prédispositions qualitatives propres, faisant de lui le personnage-clé de la dynamique économique et qui inscrit son comportement dans un environnement économique, social et culturel complexe.

Ainsi, la rentabilité recherchée dans l'économie de marché est conditionnée par la contribution de l'entrepreneur à une rupture par l'innovation en assumant les risques inhérents au fonctionnement du marché.

Cette rentabilité ou réussite économique est retenue comme définition de la réussite de l'entreprise et de l'entrepreneur.

La performance de l'entreprise est donc conditionnée par un certain nombre d'atouts et d'action qui vont de la capacité d'innover, à la mobilisation des moyens financiers, à la meilleure combinaison des moyens de production, à la conception d'une politique de commercialisation fiable et la pérennisation de l'entreprise dans un environnement turbulent.

D'un autre côté, la performance constitue un impératif unique et commun qui peut être réalisé de plusieurs manières, en allant d'un extrême, où c'est le chef de l'entreprise qui fait tout lui-même, à l'autre extrême, où il ne fait que s'assurer que le système et les hommes qu'il a mis en place garantissent la survie et le développement de l'entreprise.

L'entrepreneur doit donc maîtriser différents niveaux de décisions et d'action qui nécessitent sa disposition de compétences lui permettant l'exercice des fonctions relevant de la gestion quotidienne de l'entreprise ainsi que celles relatives à la stratégie et le management.

L'entrepreneur efficace, à côté de ses aptitudes entrepreneuriales, fait preuve de compétences en matière de gestion et de management.

Les compétences de l'entrepreneur sont complexes, regroupent celles qui sont innées relevant de la personnalité de l'entrepreneur et celles qui sont relatives aux fonctionnalités de l'entreprise et qui sont acquises et développées à travers la formation et l'expérience.

La formation en ce double sens du terme, est déterminante pour le devenir de l'entrepreneur et de son entreprise.

Le rôle de la formation dans l'acquisition et le développement des compétences requises à l'entrepreneur constitue la deuxième question de notre problématique.

Il est important donc de savoir si les types de formations suivis par l'entrepreneur privé algérien, sont suffisants et capables de lui doter des compétences requises pour sa réussite.

A la lumière des questions soulevées dans notre problématique, nous avons scinder notre travail en trois parties.

▪ **La première partie** fait état de la littérature relative à l'identification de l'entrepreneur, de son comportement et de son rôle dans la vie économique. Cette partie est composée de deux chapitres.

- Le premier chapitre nous l'avons consacré à l'identification de l'entrepreneur à travers la présentation des différentes définitions avancées par nombre d'auteurs, ainsi que ses qualités, ses motivations et les différentes typologies d'entrepreneurs qui ont pour but de donner une connaissance approfondie de leurs comportements.

- En deuxième chapitre, nous avons essayé de montrer l'importance du rôle que joue l'entrepreneur dans le développement économique

d'un point de vue théorique, puis d'un point de vue historique.

▪ **La deuxième partie** aussi fait état des écrits en ce qui concerne les compétences requises à l'entrepreneur. Cette étape est composée de deux chapitres.

- Le premier chapitre est consacré au concept de compétence et à travers lequel nous avons essayé de cerner cette notion en présentant les différentes définitions de la compétence. Et de voir comment identifier les compétences de l'individu. Puis que représente la compétence au niveau de l'entreprise.

- Dans le second chapitre nous avons tenté de présenter les différents types de compétences de l'entrepreneur, celles qui relèvent de ses aptitudes personnelles et caractérisent son comportement, ainsi que celles qui sont acquises et concernent la maîtrise des tâches managériales.

▪ **En troisième partie**, et après avoir mis plus ou moins en lumière les différentes approches et théories relatives au concept de l'entrepreneur et de ses compétences, nous avons tenté à travers l'étude empirique de voir si l'entrepreneur algérien privé dispose-t-il de compétences requises et quel est le rôle des facteurs environnementaux et en particulier la formation dans l'acquisition et le développement de ses compétences. Cette partie est divisée en deux chapitres.

- Le premier chapitre a pour objet d'identifier les facteurs qui influencent ou qui permettent l'acquisition des compétences chez l'entrepreneur, en présentant les différents points de vue avancés par les chercheurs et les auteurs.

- Le deuxième chapitre nous l'avons consacré à l'étude de l'entrepreneur algérien privé. Cette étude est basée sur les hypothèses suivantes :

➤ Si l'entreprise publique a échoué et cède de plus en plus la place à l'entreprise privée, c'est parce que cette dernière est plus efficace.

➤ L'efficacité de l'entreprise privée reflète l'efficacité de ses dirigeants.

➤ L'entrepreneur privé dispose donc des compétences qui sont à la base de sa performance.

➤ A côté de ses aptitudes personnelles, il y a d'autres facteurs qui ont contribué au développement des compétences de l'entrepreneur privé et qu'il est intéressant de les identifier.

Partant de ces hypothèses, nous avons opté pour une recherche sur l'entrepreneur algérien privé par le biais d'une enquête effectuée auprès d'une trentaine d'entrepreneurs situés à la région du M'Zab, Wilaya de Ghardaia. Cette étude vise les objectifs suivants :

1. Vérifier le degré de possession du talent managérial chez l'entrepreneur privé. Ce talent est identifié par trois indicateurs :

- Les aptitudes entrepreneuriales qui sont relatives aux qualités personnelles de l'entrepreneur.
- Les compétences professionnelles relatives à la maîtrise des fonctions essentielles de l'entreprise.
- Les compétences managériales relatives à la stratégie et le leadership.

2. Vérifier l'influence de la formation sur le degré de possession des compétences.

Partant de la théorie du capital humain qui stipule que la formation améliore les compétences productives des individus et des systèmes, nous avons basé notre analyse sur une hypothèse principale dont laquelle nous avons considéré que le degré de possession du talent managérial chez l'entrepreneur est positivement lié à sa formation.

## 1<sup>ere</sup> Partie :

# *L'entrepreneur*

Bien que le concept d'entrepreneur se trouve dans les anciens écrits de certains économistes tels que J.B.SAY et A. SMITH, et en particulier SCHUMPETER qui a associé l'acte entrepreneurial à l'innovation.

Ce concept demeure encore flou et fait ces dernières décennies l'objet de nombreuses recherches surtout après la crise des années 70 qui a révélé les limites du gigantisme.

Les recherches actuelles se sont penchées sur la définition et la détermination des qualités de l'entrepreneur ainsi que sa fonction et le rôle qu'il joue sur le plan macro-économique, dans le but d'en donner plus d'éclaircissement et d'aboutir à une théorie globale de l'entrepreneur.

# CHAPITRE 1<sup>er</sup> : QU'EST-QU'UN ENTREPRENEUR ?

SECTION 1 : Définition et qualités de l'entrepreneur.

SECTION 2 : Les motivations psychologiques de  
l'entrepreneur.

SECTION 3 : Typologie des entrepreneurs.

## Introduction

La création d'entreprise, et en particulier l'entreprise de petite taille, relève le plus souvent d'un individu appelé « entrepreneur » qui n'est plus considéré comme un simple dirigeant et se distingue de celui-ci par un certain nombre de qualités et d'aptitudes .

Au fil des études, ces qualités et aptitudes ont été déterminées faisant du créateur idéal d'entreprise un personnage exceptionnel. Car la création de l'entreprise nécessite au début des efforts pour trouver et tester l'idée du produit ou du service à offrir. Le créateur doit avoir du courage pour faire face aux éventuelles difficultés sachant qu'il vie dans un monde agressif de lutte dont il lui faut gagner la bataille.

L'entrepreneur créateur n'est pas n'importe qui, c'est quelqu'un qui se caractérise par un certain nombre de déterminants d'ordre psychologique qu'intellectuel.

### Section 1 : Définition et qualités de l'entrepreneur

L'identification du concept de l'entrepreneur pose problème du fait qu'il n'y a pas une définition standardisée universellement acceptée. Au fil de l'histoire économique, plusieurs chercheurs et économistes ont proposé différentes définitions de l'entrepreneur, comme le note L.FILION<sup>(1)</sup> « chacun tend à venir et à définir l'entrepreneur à partir des prémisses de sa discipline ».

---

(1) Cité par ROBERT WHERWULGHE : «La PME , entreprise humaine ».ED.DEBOEK Université.1998

### 1- Une diversité de définitions :

Le mot «entrepreneur» trouve ces origines dans les anciennes littératures. Ainsi au moyen-âge : l'entrepreneur c'était celui qui traitait la « vventura », c'est-à-dire le hasard, la quête de soi dans l'incertain de l'action, dont la punition ou la récompense pourrait être la « fortuna » c'est-à-dire le risque ou l'argent.

Le vieux dictionnaire d'ANTOINE FURETIERE (1684) définit le terme entreprendre comme « la résolution hardie de faire quelque chose ».

H.VERIN<sup>(2)</sup> a fait remarquer que la signification française donnée au terme «entreprendre» revient à la fin du XVII<sup>ème</sup> siècle et selon laquelle l'entrepreneur est désigné comme étant une personne qui forme et réalise un projet ou crée et dirige une entreprise. Ce concept a été repris par les Anglo-saxons au XIX<sup>ème</sup> siècle qui considère que l'entrepreneur est celui qui crée sa petite entreprise.

Pour R.CANTILLON (1755), l'entrepreneur est toute personne qui prend le risque de mener une affaire commerciale à son propre compte dans le but de réaliser du profit. En 1803, JEAN-BAPTISTE SAY définissait l'entrepreneur comme étant le troisième homme entre le capitaliste et le marchand, il a distingué le dirigeant de l'entreprise comme étant : prudent, réfléchi, calculateur, examinant les possibilités en fonction des ressources, alors que l'entrepreneur est un individu impétueux, saisissant l'occasion, cherchant les nouveaux défis.

ADAM SMITH (1817) assimile la fonction d'entrepreneur à celle

---

(2) R.WIHERWULGHE :OP.Cité

du capitaliste et considère que le profit ne représente que la rémunération du capital investi.

TURGOT et V.THONEN (1826) ont définie l'entrepreneur comme étant l'individu qui prend le risque et fournit « le capital » indispensable de toute action de production, et considère que le profit n'est qu'une récompense du risque que l'entrepreneur parcourt et dont il ne peut s'assurer.

Pour K.MARX (1883), l'entrepreneur est assimilé au capitaliste, l'entrepreneur n'est qu'un agent sans volonté, prisonnier du progrès technique et de la dynamique d'accumulation. Au début du 20<sup>eme</sup> siècle, ALFRED MARSHALL n'a pas fait de distinction entre l'entrepreneur et le manager. Il définit l'entrepreneur comme une personne qui découvre des opportunités et offre de nouveaux biens destinés à satisfaire un besoin réel ou encore qui améliore un processus de production existant. Pour lui l'entrepreneur est un innovateur qui prend le risque.

FRANK.KNIGHT (1942) définit l'entrepreneur comme celui qui reçoit un profit représentant la rémunération des coûts de l'incertitude qu'il supporte.

SCHUMPETER (1950) dissocié le concept d'entrepreneur de celui du dirigeant et définit l'entrepreneur comme l'agent central de l'économie. L'entrepreneur est à l'origine de l'innovation qui constitue le facteur principal de l'évolution économique. Il ajoute que l'entrepreneur se caractérise aussi par son attitude, c'est un chef qui a une puissance de commandement et il a la capacité de surmonter les résistances de ses pairs et de son environnement.

PENROSE (1972) définit l'entrepreneur comme un des principaux facteurs qui influence la croissance de l'entreprise et qui doit posséder certaines qualités personnelles.

L.V.MISER (1973) qualifie l'entrepreneur comme l'individu qui a les capacités de prévoir mieux que les autres, les besoins des consommateurs.

KINGER (1973) considère l'entrepreneur comme l'individu qui a les capacités de prendre les décisions, de prévoir et de profiter des opportunités qui se présente sur le marché.

Pour DRUCKER (1985), l'entrepreneur est un innovateur qui cherche constamment les changements.

CARLAND et AL (1984) ont défini l'entrepreneur comme étant un individu qui crée et dirige une entreprise dont les objectifs principaux sont : le profit et la croissance. Il se caractérise par un comportement novateur et formalise ses objectifs biaux du management stratégique.

M.CASSON (1991) dans sa théorie de l'entrepreneur disait : « un entrepreneur est quelqu'un de spécialiste dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) relatives à la coordination de ressources rares ».

FILION (1997) définit l'entrepreneur comme suit : « un entrepreneur est une personne caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il ou elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial.

La lecture de ces différentes définitions, nous fait remarquer d'une part que chacun de ses économistes et ces chercheurs a basé sa définition de l'entrepreneur, sur un ou plusieurs aspects suivants :

- L'action,
- Projet,
- Création d'entreprise,
- Production et commercialisation,
- Profit,
- Opportunité,
- Défis,
- Facteur de croissance économique,
- Puissance et commandement objectifs,
- Un individu,
- Coordination de ressources,
- Innovation,
- Satisfaction d'un besoin,
- Amélioration d'un procédé,
- Incertitude et risque,
- Diriger,
- Prévision,
- Décisions.

D'autre part, on remarque que ces différentes définitions de l'entrepreneur, sont complémentaires entre elles et qu'il est nécessaire de

les intégrer et en constituer une définition plus ou moins complète qui englobe tous les points cités ci-dessus :

L'entrepreneur est un individu qui opte pour une action de formulation d'un projet, se fixe des objectifs qu'il estime réaliser en créant une entreprise.

Il cherche les défis et les opportunités et prévoit, mieux que les autres, les changements de son environnement.

Il prend le risque et supporte les coûts de l'incertitude en innovant par la création d'un nouveau bien ou par l'amélioration d'un procédé de fabrication. C'est un décideur qui a une puissance de commandement et dirige une activité de coordination de ressources en vue de la production et de commercialisation d'un bien pour satisfaire un besoin insatisfait sur le marché et réaliser un profit.

L'entrepreneur constitue ainsi un facteur de croissance économique importante.

## **2- Les qualités personnelles de l'entrepreneur :**

Les différentes définitions données à l'entrepreneur font de celui-ci un personnage exceptionnel qui se caractérise par un ensemble d'aptitudes et de qualités qui ont fait l'objet de différentes études de plusieurs spécialistes en économie, sociologie et psychologie. En décrivant les qualités qui contribuent à la réussite de l'entrepreneur, DAVID.C.MCCLELLAND<sup>(4)</sup> a cité :

---

(4) PIERRE MUSZLAK : « La volonté de réussir et le développement ». ED. Tendances actuelles. 1983

- La responsabilité,
- Personnelle,
- La prévision,
- L'énergie,
- L'innovation et la prise de risque modéré.

Cette dernière caractéristique est fondamentale et on la trouve citée par tous les auteurs avec des points de vue différents. Ainsi pour CHUMPTER qui insiste surtout sur l'innovation, considère que l'entrepreneur ne supporte pas les risques de son entreprise puisque le marché des capitaux lui permet de trouver un investisseur qui supportera les risques pour lui. Par contre TIMMONS et AL affirment que l'entrepreneur prend des risques calculés.

Pour DRUCKER la qualité principale de l'entrepreneur c'est sa capacité d'innover.

M.CASSON dans sa théorie de l'entrepreneur, considère que celui-ci se caractérise par un certain nombre de qualités et que celles-ci n'ont pas la même portée économique. Il fait la distinction entre les qualités générales, qu'on trouve chez tout le monde, et les qualités rares et spécifiques pour les entrepreneurs. Ces qualités rares qui font la base du succès de l'entrepreneur sont résumées dans les points suivants :

- La connaissance de soi,
- L'imagination,
- Connaissance pratique,
- Capacité d'analyse,
- Aptitude à la recherche,

- Aptitude au calcul,
- Aptitude à la communication,
- Aptitude à la délégation,
- Aptitude à l'organisation.

Pour GASSE, l'entrepreneur-type est celui qui possède les qualités essentielles du comportement entrepreneurial à savoir :

- Les créativités,
- L'initiative,
- La prise de risque,
- L'identification d'objectifs,
- La confiance en soi,
- L'audace.

Quant à BROWN et LONGENECKER considèrent que les qualités personnelles de l'entrepreneur sont composées de deux types de qualités : les qualités managériales qui sont indispensables pour tout chef d'entreprise et les qualités entrepreneuriales qui sont spécifiques à l'entrepreneur.

\* Les qualités manageriales:

- L'intelligence,
- Le jugement,
- L'honnêteté,
- La communication,

- L'agressivité,
- La maturité,
- Le leadership.

\* Les qualités entrepreneuriales:

- Le goût du risque,
- Aime les défis,
- Capacité d'accepter les changements,
- L'enthousiasme,
- La responsabilité.

P.A.JULIEN ET M.MARCHESNAY<sup>(5)</sup> ont regroupé les qualités constituant les traits majeurs de l'entrepreneur en quatre groupes :

1) Les qualités relatives à l'esprit d'entreprise :

Ces qualités distinguent l'entrepreneur potentiel des autres, ces qualités sont :

- L'imagination,
- La confiance en soi,
- L'enthousiasme et ténacité,
- Aime résoudre le problème,
- Aime diriger,
- Combat la routine,
- Refuse les contraintes.

---

(5) P.A.JULIEN et M.MARCHESNAY : «La petite entreprise : principe d'économie et de gestion». ED.G. VERMETTE. 1988

2) Les qualités permettant à l'entrepreneur de passer à l'action :

- L'innovation,
- L'anticipation de l'information,
- Découvre l'opportunité.

3) Les qualités permettant de rendre l'idée de l'entrepreneur opérationnelle :

- Coordonner les ressources,
- Intervenir sur le marché.

4) Les qualités relatives aux avantages personnels, tels que :

- Le prestige
- L'ambition
- Le pouvoir sur soi

De sa part FILION en synthétisant les caractéristiques le plus souvent attribuées par les spécialistes du comportement, aux entrepreneurs, a dressé la liste des qualités les plus importantes :

- Innovateurs,
- Leaders,
- Preneur de risque modéré,
- Créateurs,
- Energiques,
- Préservants,
- Originaux
- Optimistes,
- Orientés vers les résultats,

- Agressifs,
- Flexibles,
- Débrouillards,
- Confiance en soi,
- Implication à long terme,
- Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude,
- L'initiative,
- L'apprentissage,
- Utilisation de ressources.

M. CASSON a fait remarquer que les qualités personnelles des entrepreneurs sont nombreuses et qu'elles ne se trouvent pas généralement réunies chez une seule personne. D'un autre côté, parmi ces caractéristiques il y a ceux qui sont innés et ceux qui sont susceptibles d'amélioration et d'apprentissage.

Selon M.CASSON, les qualités les plus importantes de l'entrepreneur sont :

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

M.CASSON affirme que ces qualités sont les plus importantes et que chacune d'elle est requise pour chacune des activités relatives à la décision entrepreneuriale comme indiqué les tableaux suivant :

Tableau n° 1 : Les activités de décision et les qualités qu'elles requièrent.

ACTIVITES	QUALITES
<p><u>1ere étape</u> : Formulation du problème de décision</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécification de l'objectif</li> <li>• Spécification des options</li> <li>• Spécification des contraintes</li> <li>• Déduction de la règle de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance de soi</li> <li>• Imagination</li> <li>• Connaissance pratique</li> <li>• Capacité d'analyse</li> </ul>
<p><u>2eme étape</u> : Production des données</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte des données</li> <li>• Estimation des données.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitude de recherche</li> <li>• Prévision</li> </ul>
<p><u>3eme étape</u> : Exécution de la décision</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• application des données à la règle de décision</li> <li>• Début du processus de mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitude à la communication (en formulant les instructions)</li> </ul>

Source : M. CASSON

## **Section 2 : Les motivations psychologiques de l'entrepreneur**

Les théories économiques présentent deux raisons essentielles qui poussent un agent à créer une entreprise à savoir :

- L'identification d'une imperfection dans le système économique que l'agent décide de l'exploiter à son avantage.
- L'agent cherche à profiter d'une innovation.

Cette présentation a été contestée par H. BOUCHIK et J. KIMBERLY qui considèrent que l'entrepreneur n'est pas une machine de détection d'opportunités et de maximisation de profit. Mais qu'il y a d'autres mobiles non économiques qui animent l'entrepreneur.

Les caractéristiques entrepreneuriales sont à la base de la réussite de l'entrepreneur, mais elles ne sont pas suffisantes pour que l'entrepreneur passe à l'action de création d'entreprise.

Plusieurs auteurs affirment qu'il y a certaines motivations profondes chez l'entrepreneur qui sont à la base de création d'entreprise. Nous constatons que les motivations les plus importantes et les plus souvent citées par les auteurs sont : l'autonomie, le désir de puissance, le statut, le désir d'accomplissement, le profit.

### **1) Le désir de réalisation de soi et d'accomplissement :**

Cette motivation importante se traduit par l'envie d'agir sur les choses, le besoin de chercher le défi, la volonté de vaincre des obstacles, le

désir de résoudre des problèmes complexes, l'envie de ne pas ménager ses efforts.

## **2) Le désir d'autonomie :**

SCHUMPETER considère que l'entrepreneur a en lui un rêve et la volonté de fonder un royaume privé où il désire rester libre. Libre d'orienter sa vie, de fixer ses objectifs, de se juger lui-même, de choisir son cadre de travail. Le désir d'autonomie et d'indépendance résulte de l'aptitude de l'entrepreneur face à l'environnement socio-économique, l'autonomie fait partie de ses aspirations supérieures, car il a généralement des difficultés à se soumettre à une autorité et désire être son propre maître et œuvre pour la réalisation de soi et n'accepte pas de partager le contrôle au point où il peut céder l'entreprise et préfère développer une autre activité au lieu de partager le contrôle.

## **3) Le désir de statut et de pouvoir :**

Cette motivation répond à un double besoin : le besoin de deviner et le besoin de prestige. Le pouvoir attire l'entrepreneur car il lui procure une certaine jouissance, mais le goût du pouvoir est probablement moins fort que chez les responsables des grandes entreprises. Mais comme l'entrepreneur est à la fois celui qui a l'idée de créer et celui qui apporte les capitaux qu'il risque dans son entreprise ; de ce fait, l'entrepreneur n'a pas de compte à rendre qu'à lui-même et peut à tout moment exercer son pouvoir personnel et prendre ses décisions librement quelles que soient les

opinions et les conseils des autres et les répercutions possibles. Le pouvoir est donc lié à la priorité du capital initial placé dans l'entreprise. L'entrepreneur a le pouvoir puisqu'il est le propriétaire des moyens de production. D'autre part, l'entrepreneur veut et doit conserver ce pouvoir car les décisions impliquent un risque de perte de capital initialement engagé. L'entrepreneur est aussi attiré par le prestige, de considération personnelle et de reconnaissance d'autrui, il est souvent sollicité et respecté par les autres.

D'un autre coté, l'entrepreneur créateur cherche comme récompense à donner son nom à une nouvelle usine par exemple, où encore de bâtir, de conquérir et vaincre. Il cherche à accéder à la célébrité et à la puissance.

#### **4) Le profit :**

Certains théoriciens comme KARL MARX en lançant l'expression de « mobile de profit » considèrent le capitaliste comme un être motivé par le besoin de gagner de l'argent et de maintenir son taux de bénéfice. Par contre d'autres auteurs considèrent que cette expression « mobile de profit » n'est qu'une explication psychologique trop simple et qui n'est pas appropriée. La motivation financière n'est pas une des préoccupations fondamentales de l'entrepreneur. BLOTON affirme que les satisfactions psychologiques à être son propre maître semblent plus motivantes que l'argent ou l'opportunité de gains financiers importants. L'argent n'est qu'un indicateur du succès personnel mais ne semble pas être le souci majeur de l'entrepreneur. Le profit constitue une contrainte que l'entrepreneur doit surmonter pour couvrir ses coûts et faire face à la connaissance et à de nouveaux investissements et d'autre part, l'argent lui

est nécessaire pour procurer le confort auquel il aspire et qu'il cherche ardemment. La fortune que peut amasser l'entrepreneur n'est qu'une preuve qu'il a su tracer son chemin dans le monde des affaires.

### **5) La sécurité :**

Certains individus créent leur entreprise car ils n'ont pas la possibilité de trouver un emploi salarié ou encore lorsque cet emploi ne leur procure pas la satisfaction qu'ils désirent et alors ils se trouvent dans l'obligation de se mettre à leur propre compte où ils ne peuvent pas se permettre d'échouer. L'entrepreneur dans ce cas a peur de l'échec et de difficultés matérielles qui en découlent. La sécurité demeure donc une motivation très présente dans la balance de chaque entrepreneur et constitue la source d'énergie nécessaire pour veiller à la survie et la pérennité de son affaire.

Il faut remarquer que les motivations profondes ne se retrouvent pas forcément regroupées chez la même personne d'autre part, l'importance ou le classement de ces motivations dépend de l'individu lui-même et de son milieu. Ainsi, dans une étude portant sur l'importance des qualités et les motivations nécessaires pour la réussite chez des entrepreneurs Belges a fourni les résultats indiqués dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Importance des qualités selon les entrepreneurs belges

Qualités	Classement	Taux (%)
Esprit d'entreprise	1	99,10
Leader ship	2	95,50
Capacité de visualisation	3	94,55
Esprit de décision	4	85,59
Résistance au stress	5	85,45
Confiance en soi	6	79,81
Esprit d'équipe	7	78,71
autonomie	8	72,22
intuition	9	60,00
Goût du risque	10	48,63

SOURCE : WITTER WULGHE et AL

La même étude a été effectuée en France. Les résultats obtenus sont Indiqués dans le tableau qui suit :

Tableau 3 : Importance des qualités selon les entrepreneurs français.

Qualités	Classement	Taux (%)
Esprit d'entreprise	1	86,50
Leader ship	2	79,50
Esprit de décision	3	78,60
Autonomie	4	70,90
Confiance en soi	5	68,50
Esprit d'équipe	6	68,50
Résistance au sress	7	61,30
Goût du risque	8	51,70

Source :R. WTTTERWULGHE et AL.

Dans le même objectif, une enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de 125 entrepreneurs de la COTE -D'IVOIR<sup>(6)</sup>. Le tableau ci-dessous résume les résultats obtenus.

---

(6) C.ABAGLI, G.HENAUULT : «Lacrétation d"entreprise en afrique » EDICEF/AUPECF.1996

**Tableau n°4** : Importances des qualités selon les entrepreneurs ivoiriens.

Qualités	Classement	Taux (%)
Savoir communiquer	1	45
Avoir un travail fait sur mesure	2	28
Améliorer la situation financière	3	21
Etre valorisé personnellement	4	20
Connaître beaucoup de personne	5	16
La compétence	6	15
Etre animé	7	15
Etre discipliné	8	14

Source :C.ALBAGLI,G.HENAULT

Ces trois études montre que l'importance accordée par les entrepreneurs belges et français, aux différentes qualités ,sont presque similaires ,car ils accordent plus d'importance à l'esprit d'entreprise et le leadership ,alors que le goût du risque demeure avoir une faible importance.

Par contre les résultats relatifs aux entrepreneurs ivoiriens sont totalement différents ceux-ci classent en premier lieu la communication, le travail fait sur mesure et l'amélioration de la situation financière, alors que le goût du risque n'est pas considéré comme caractéristique importante.

### **Section 3 : Typologie des entrepreneurs**

Plusieurs chercheurs que se soit des psychologues, sociologues ou des économistes ont tenté de ranger les entrepreneurs dans des catégories et de construire des typologies en se basant sur certains critères tel que le comportement propre de l'entrepreneur, ses buts personnels, son profil, sa démarche ou encore selon certaines conditions comme les conditions d'innovation.

#### **1) Typologie selon le comportement et le profil :**

Dés les années 60, les chercheurs ont tenté de classifier les entrepreneurs et de dresser des typologies en partant d'une connaissance approfondie des comportements réels des entrepreneurs dont le plus dominants sont :

- **1<sup>er</sup> Type** : C'est le type considéré comme « idéale ».

C'est un entrepreneur ayant les qualités d'innovateur, de preneur de risque et d'organisateur.

- **2<sup>em</sup> Type** : C'est l'entrepreneur peu innovateur, il est plutôt gestionnaire recherchant une performance moyenne et stable.

- **3<sup>em</sup> Type** : celui-ci se penche plus sur l'organisation, il est appelé «manager » ou «professionnel » il cherche la performance des ressources et la fixation d'objectifs.

La remarque faite ici, est que chaque entrepreneur peut appartenir à l'un ou l'autre de ces types, mais il ne l'est pas pour toute sa vie , c'est -à-dire qu'en parallèle de l'évolution de l'entreprise et ces changements

organisationnels , le profil de l'entrepreneur change aussi , par exemple du dirigeant – innovateur , il devient manager sous l'effet de l'évolution de son entreprise et de ses responsabilités.

Mais il y a aussi le cas des propriétaires – dirigeants qui refusent la croissance de leurs entreprises et résisteraient au changement de leurs profils comme est le cas des ratissants – techniciens.

Pour serrer au plus près les comportements effectifs des entrepreneurs ; SMITH et AL<sup>(7)</sup>.

Ont établie une typologie basée sur deux critères :l'organisation et l'innovation comme indiqué dans la figure ci – dessus :

		<b>ORGANISATION</b>	
		<b>Peu formalisé</b>	<b>Formalisé</b>
<b>INNOVATION</b>	<b>Faible</b>	<b>Artisan</b>	<b>Manager</b>
	<b>Forte</b>	<b>Innovateur</b>	<b>opportuniste</b>

Source : P.A Julien

**Figure 1** : Typologie selon les critères : organisation et Innovation

(7) GRE PME : Sous la direction de P.A. JULIEN : « La PME, bilan et perspectives » ED. Les presses universitaires. 1994

Mais il a été constaté que dans ces conditions il y a une multiplication des typologies sans avoir un cadre de référence général. SMITH a regroupé ces typologies en deux groupes :

- L'entrepreneur artisan : qui crée son entreprise sans grande expérience, notamment en matière de gestion. Mais il possède une compétence technique et se localise dans des activités peut innovantes. C'est un artisan – technicien.
- L'entrepreneur opportuniste : ce type est caractérisé par une grande expérience notamment en matière de gestion. Il est souvent âgé et peut être cadre ou ingénieur qui a mûri son projet en saisissant une opportunité d'innovation et part avec un capital personnel important. Ce type est nommé « manager ».

## 2) Typologie selon les buts des entrepreneurs :

Cette typologie a pour objectif d'aboutir à une classification simple des entrepreneurs, en se basant sur la détermination des buts économiques qui affectent les choix stratégiques de L'entrepreneur ainsi que ses composantes personnelles et sociales.

Les buts considérés dans cette typologie sont : la pérennité, l'indépendance et la puissance.

L'ordre de priorité accordé à ces buts dépend des considérations personnelles de l'entrepreneur et de son environnement.

L'entrepreneur se fixe un ensemble de buts hiérarchisés selon une fonction d'utilité. Dans ce sens P.A Julien et MARCHESNAY ont repéré deux types d'entrepreneurs : le **PIC** et le **CAP**.

- **L'entrepreneur PIC :**

Pour ce type, les buts sont hiérarchisés selon l'ordre : pérennité – indépendance – croissance. Ce type ressemble à l'entrepreneur artisan, il utilise des capitaux, familiaux, craint et refuse l'endettement à long terme, sa logique d'action consiste à l'accumulation du patrimoine marquée par la préférence des investissements matériels et une réticence quant aux investissements immatériels. Il maîtrise bien son métier et se concentre sur les problèmes techniques et organisationnels. Sa première préoccupation est la pérennisation de son affaire et l'indépendance. Quant à la croissance ne l'intéresse que dans le cas où elle ne menace pas son autonomie.

- **L'entrepreneur CAP :**

L'importance des buts de ce type d'entrepreneur suit l'ordre suivant : croissance – autonomie – pérennité.

Sa logique d'action consiste à la valorisation rapide des capitaux engagés. Il préfère les secteurs d'activités où il espère une marge bénéficiaire élevée et cherche l'accomplissement Personnel.

C'est un opportuniste qui joue sur les turbulences de l'environnement pour s'engager dans des activités de croissance rapide et dont il ne refuse pas de s'endetter sans perdre son autonomie de décision.

### **3) Typologie selon les conditions d'innovation :**

Cette typologie est établie par Milles et SNOW qui ont distingué quatre type d'entrepreneur du « prospecteur » au « créateur »

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

C'est un innovateur « pur » qui cherche en permanence des innovations mais il n'est Pas intéressé par les phases qui suit ,c'est -à- dire l'organisation et la mise en marché .Il se peut qu'il crée l'entreprise la mettre en marche puis la vendre surtout si les investissements de fabrication et de commercialisation dépassent ses capacités financières.

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

Celui-ci cherche aussi les innovations, mais il les exploite à fond , lui même. Il possède une activité technologique et concurrentielle très forte et dispose un budget de recherche et développement qui peut être élevé.

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

Ce type d'entrepreneur suit et imite systématiquement les innovations qui apparaissent, sur le marché. Il met l'accent sur l'amélioration de ces innovations et sur les problèmes de gestion ce qui lui permettent d'abaisser les coûts.

### **4) Typologie selon la démarche personnelle de l'entrepreneur :**

WERNAR SOMBART<sup>(8)</sup> a proposé une typologie basée sur la

---

(8) F.BOUQUERL : « Manager : politique stratégique » DUNOD 1969

démarche personnelle de l'entrepreneur et distingue ainsi trois types :

- Le spécialiste.....S
- Le marchand.....M
- Le financier.....F

SOMBART considère que ces types ne se trouvent dans l'état pur que dans des cas très exceptionnels et ils sont souvent associés et forment ainsi six caractères possibles :

SMF	-	MSF	-	FSM
SFM	-	MFS	-	FMS

Pour ces types il a remarqué qu'une caractéristique domine les deux autres ce qui constitue la démarche personnelle de chaque entrepreneur.

◆ **Le spécialiste :**

L'entrepreneur spécialiste est celui qui choisit comme point de départ le produit dont il veut assurer le succès. Il est caractérisé par son attachement à sa spécialité, il est souvent un inventeur- entrepreneur qui cherche à appliquer son invention et assurer son succès. Ce type d'entrepreneur est intéressé par l'organisation de son exploitation et donne plus d'importance à l'acquisition de la main d'œuvre nécessaire et opte pour la concurrence du rendement.

◆ **Le marchand :**

Ce type d'entrepreneur prend comme point de départ les besoins du marché dont il veut fournir les produits qu'il considère comme susceptible

d'être vendus. Il donne beaucoup d'importance à la promotion de vente et l'information, le marchand idéal crée le besoin.

Par contre au spécialiste qui est intéressé par le marché du travail, le marchand est plutôt préoccupé par le marché des marchandises. Tous ses efforts de création consistent à organiser des débouchés et accepte les lois de la concurrence correspondant à ses penchants.

♦ Le financier :

L'entrepreneur financier est préoccupé par le besoin de capitaux. Sa principale activité consiste donc à réunir et à faire surgir des capitaux et préfère souvent les opérations financières. Des trois marchés il est plus intéressé par le marché des capitaux en premier lieu.

D'autre part, et comme l'entrepreneur, quel que soit son type, prend des décisions dans un contexte incertain et il est le seul juge et n'échappe pas à sa nature, donc ses décisions seront influencées par son propre caractère et il est dominé par le vertu de prudence ou l'esprit d'audace.

Ainsi ces deux caractères : audace et prudence avec les trois archétypes : spécialiste, marchand, et financier, nous donnent douze combinaisons possibles :

S.M.F.A	-	M.S.F.A	-	F.C.M.A
S.M.F.P	-	M.S.F.P	-	F.C.M.P
S.F.M.P	-	M.F.S.P	-	F.M.C.P

Ces combinaisons nous fournissent différentes personnalités d'entrepreneur dont chacune est dominée par certaine caractéristique qui

détermine l'action de chaque entrepreneur. Par exemple : le type S.F.M.A ;c'est un industriel attaché à sa spécialité, ses efforts portent sur le financement de la recherche et l'aménagement des ateliers. Son audace s'appliquera surtout aux études nouvelles. Il est aussi commerçant car il faut bien vendre son produit qu'il veut imposer au marché .

### **5) Typologie selon les objectifs et les motivations de l'entrepreneurs :**

Cette topologie établie par J.C. LAUFER<sup>(9)</sup> qui a fait croiser trois grands objectifs et trois motivations dominantes.

#### **Les objectifs :**

- Croissance et innovation.
- Croissance et autonomie financière.
- Refus de croissance et maintien de l'autorité.

#### **Les motivations :**

- Réalisation de soi.
- Pouvoir.
- Autonomie.

---

(9) J.C.LAUFER : « Comment on devient entrepreneur » Revue française de gestion, 1975

A travers ce croisement, LAUFER a abouti à la distinction de quatre types d'entrepreneurs :

- Entrepreneur manager.
- Entrepreneur propriétaire.
- Entrepreneur technicien.
- Entrepreneur artisan.

**Tableau 5** : Typologie de LAUFER.

Motivations	Objectifs		
	Croissance et Innovation	Croissance avec autonomie financière	Refus de croissance Et maintien d'autorité
Réalisation	Entrepreneur Manager		
Pouvoir		Entre preneur propriétaire	Entre preneur technicien
Autonomie			Entrepreneur artisan

Source :LAUFER.

La démarche de chacun de ces types d'entrepreneurs, est déterminée en fonction de ses objectifs en particulier en ce qui concerne la croissance et l'autorité ainsi que ses motivations profondes :

- **l'entrepreneur manager :**

Ce type est animé par un grand désir de réalisation de soi, cherche la croissance de son entreprise par l'innovation et le lancement de nouvelles activités ou il utilise les technologies de pointe. c'est un bon délégué et partage la responsabilité avec son équipe tout en gardant son pouvoir.

- **l'entrepreneur propriétaire :**

Celui-ci sa principale motivation est le pouvoir, ne refuse pas la croissance à condition qu'il garde son autonomie financière. Il est à la fois propriétaire et dirigeant et exerce une gestion paternaliste et traditionnelle, il désire être le seul chef à bord.

- **l'entrepreneur technicien :**

Le technicien crée son entreprise pour échapper à une crise professionnelle. Il a un grand désir de pouvoir et refuse ainsi la délégation des responsabilités pour être le seul contrôleur. Il n'est pas intéressé par la croissance pour conserver son autonomie financière.

- **l'entrepreneur artisan :**

Souvent c'est un travailleur qui crée sa petite entreprise pour être autonome. Il maîtrise bien son métier mais il n'est pas un gestionnaire, souvent il travaille dans un cadre familial, refuse la croissance et tient beaucoup à son autonomie financière.

**Tableau n°6 : Les différentes typologies**

<b>Critères de typologie</b>					
	<b>Profil de l'entrepreneur</b>	<b>Buts de l'entrepreneur</b>	<b>innovation</b>	<b>Démarché personnelle De l'entrepreneur</b>	<b>Objectifs et motivations de L'entrepreneur</b>
<b>T Y P O L O G I E</b>	▪ Artisan	▪ PIC	▪ Prospecteur	▪ Spécialiste	▪ Manager
	▪ Manager	▪ CAP	▪ Innovateur	▪ Marchant	▪ Propriétaire
	▪ Innovateur		▪ Suiveur	▪ Financier	▪ Technicien
	▪ Opportuniste		▪ Réacteur		▪ Artisan

### Conclusion :

L'entrepreneur a fait l'objet d'un grand nombre d'études économiques psychologiques et sociales qui ont tenté de s'approcher de cet agent et de le définir.

En exposant les différentes définitions assignées à l'entrepreneur, on conclue qu'il n'y a pas une définition unifiée.

D'une part, certains chercheurs l'ont identifié d'un point de vue fonctionnel. Cette approche a fait ressortir les plus importantes fonctions, de l'entrepreneur : l'innovation, la prévision, la décision, la création, satisfaction des besoins du marché, la production et la commercialisation, la coordination des ressources. D'autres auteurs ont adopté une approche comportementale et considèrent que l'entrepreneur pour qu'il parvienne à l'accomplissement de ses fonctions, il doit, d'une part, se caractériser par certaines aptitudes et qualités personnelles avec lesquelles il se distingue du simple dirigeant et qui sont à la base de sa réussite dans le monde des affaires.

D'autre part, l'entrepreneur est animé par des motivations profondes qui le poussent à se lancer en affaires.

Ces motivations sont d'ordre plus psychologiques constituent la personnalité de l'entrepreneur et déterminent son comportement et la stratégie qu'il adopte.

La remarque la plus importante est que ces caractéristiques sont exclusives et leur degré d'importance diffère d'un individu à l'autre ce qui ne permet pas d'établir un profil type de l'entrepreneur. Pour cerner ce problème les chercheurs et à travers leurs observations ont parvenu à l'établissement des typologies d'entrepreneurs fondées sur un ou plusieurs

critères à travers lesquelles ont pu déterminer le profil, les caractéristiques et la démarche ou la stratégie relatives à chaque type d'entrepreneur.

Ces différentes approches du concept d'entrepreneur, mais elles restent incomplètes et nécessitent d'être intégrées. D'un autre côté, cette grande attention accordée par les chercheurs à l'entrepreneur témoigne de sa grande importance sur le plan économique et social. l'entrepreneur, comme le considère SCHUMPETER, est l'agent central de l'économie.

Pourquoi l'entrepreneur est-il considéré comme central dans l'économie ? Et quel est son rôle économique effectif ? Ces interrogations constituent l'objet du chapitre suivant.

**CHAPITRE <sup>2eme</sup> : LE RÔLE DE  
L'ENTREPRENEUR DANS LE  
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**

SECTION 1 : Le rôle de l'entrepreneur selon les théories  
économiques

SECTION 2 : Place et rôle de l'entrepreneur dans le  
dynamisme économique.

SECTION 3 : Place et rôle de l'entrepreneur privé en  
Algérie.

### Introduction :

L'entrepreneur fait l'objet d'un débat rénové et attire depuis longtemps l'attention de beaucoup d'économistes, ce qui reflète la grande importance et le rôle qu'il joue dans la vie économique globale.

J.B.SAY, considère que l'entrepreneur de l'industrie comme étant l'agent principal de la production et que les autres opérations sont bien indispensables pour la création des produits, mais c'est l'entrepreneur qui le met en œuvre, qui leur donne une impulsion utile, qui en tire les valeurs.

Selon J.SCHUMPTER, l'entrepreneur constitue l'élément principal de la dynamique économique.

Il affirme que le progrès économique ne peut être que le résultat des mouvements brusques, grâce à des hommes ayant le désir de fabriquer de nouveaux produits et d'introduire de nouvelles sources de matières premières ou un nouveau marché.

D'autre part, l'histoire de l'économie mondiale démontre le rôle et l'importance des entrepreneurs dans la relance et le développement économique, ainsi que l'influence des conjonctures sur l'action entrepreneuriale.

## **Section 1 : Le rôle de l'entrepreneur selon les théories économiques**

Les modèles néoclassiques partent de l'hypothèse du libre accès à l'information nécessaire à la prise de décision et empêchent ainsi d'analyser le rôle de l'entrepreneur dans la prise de décisions particulières.

D'autre part, la théorie néoclassique attribue l'échec ou le succès économique aux facteurs matériels et explique les différences de développement économique qui existent entre les nations par celles qui existent aux niveaux des dotations en facteurs de production. Elle dépersonnalise le processus de marché en considérant que les acteurs du marché sont liés par un mécanisme impersonnel : « la main invisible » d'ADAM SMITH, que les néoclassiques ont transformé en hypothèse d'équilibre de marché de concurrence pure et parfaite. Ainsi l'entrepreneur n'a pas de place dans l'analyse néoclassique et la seule attention que lui accorde cette théorie consiste à le présenter comme un monopoleur plutôt que concurrent, ou encore lorsqu'elle fait intervenir dans l'ajustement du marché le « crieur » du modèle de WARLAS, selon lequel il existe une personne qui agit différemment de tous les opérateurs.

L'école économique autrichienne s'est intéressée à l'entrepreneur mais d'une façon philosophique. Elle considère que si un individu quiconque détient le genre d'information indispensable pour prévoir le comportement des entrepreneurs est fortement incité à abandonner cette démarche pour devenir lui-même entrepreneur.

A l'encontre de la théorie orthodoxe et la théorie autrichienne qui négligeaient le rôle de l'entrepreneur, d'autres théories se sont intéressées

à cet agent économique qui est l'entrepreneur et à la détermination de son rôle en se basant sur différents aspects.

### **1) Rôle de l'entreprise selon la théorie de l'évolution économique de SCHUMPETER :**

Dans son analyse de l'évolution économique, SCHUMPETER considère que l'entrepreneur n'est pas un «homo economicus» dont la seule action consiste à calculer pour optimiser sa combinaison productive et maximiser son profit. L'entrepreneur typique se préoccupe peu des fruits hédonistiques de ses actes. Il crée sans cesse et apporte des modifications à l'économie.

Selon SCHUMPETER, l'évolution économique est initiée par les entrepreneurs qui bouleversent constamment les moyens de production. Par ses actions d'innovation l'entrepreneur est à l'origine des changements de la conjoncture et déséquilibre l'économie. SCHUMPETER dit que l'innovation est un processus de destruction créatrice : d'un côté, elle crée de nouvelles activités et d'un autre côté, elle participe à la destruction des anciennes activités. Les entreprises produisant de nouveaux produits ou utilisant de nouveaux moyens de production, connaissent une expansion, alors que les entreprises anciennes connaissent une contraction de leurs activités, voire disparaissent.

D'autre part, l'augmentation, dans les niveaux de production résultant de la création de nouvelles entreprises, est plus grande que sa diminution résultante de la disparition des anciennes entreprises. Car le lancement réussi d'une innovation provoque l'apparition d'entrepreneurs imitateurs et

donc la production augmente, les structures se développent et l'économie rentre en forte croissance.

## **2) Rôle de l'entrepreneur selon la théorie l'efficience X :**

Dans sa théorie de l'efficience x, LEIBENSTEIN présente dans quelle mesure la firme ne parvient à atteindre son potentiel productif. L'efficience x constitue le degré d'efficience dans l'utilisation des ressources au sein de la firme. Cette inefficience résulte soit par ce que les ressources sont utilisées d'une façon non appropriée, soit parce qu'elles sont gaspillées.

LEIBENSTEIN, s'écarte de la théorie néoclassique, qui suppose une totale rationalité, c'est-à-dire que les décideurs résolvent leurs problèmes en utilisant le calcul de maximisation, et il considère la firme comme une organisation d'individu ayant des objectifs différents et que le rôle de l'organisation consiste à appliquer une pression sur les agents pour maintenir ou accroître leurs efforts. Cette pression est interne à la firme mais elle est extérieure à l'agent. C'est dans ce contexte que LEIBENSTEIN considère que la fonction de l'entrepreneur comme une réponse créative de l'efficience x.

*Les entrepreneurs qui profitent de l'inefficience des firmes et développent leurs activités constituant ainsi une menace pour les organisations inefficientes ce qui exerce une pression sur leurs agents et les incite à conserver un niveau suffisant de souci des contraintes et augmente donc leurs efforts et amènent leurs firmes à l'efficience.*

LEIBENSTEIN, assigne à l'entrepreneur deux principaux rôles :

- Le premier et le «complètement en des facteurs de production» l'entrepreneur par ses actions de création et d'innovation rend disponible des facteurs qui améliorent l'efficacité des méthodes de production ou encore introduit des méthodes nouvelles plus efficaces.
- Le second rôle consiste au « comblement des manques » LEIBENSTEIN présente l'économie comme un réseau de nœuds et sentiers dans lequel apparaissent des trous et des obstacles indiquant l'existence de certains manques qui seront comblés par les entrepreneurs.

### 3) Le rôle de l'entrepreneur selon le processus de marche de HAYEK et KIRZNER :

Montre que la théorie néoclassique qui ignore le rôle de l'entrepreneur part de l'hypothèse d'équilibre de marché basé sur un postulat d'information complète. HAYEK considère que l'équilibre du marché n'est pas constant et ne peut être maintenu du fait qu'il y a toujours de nouvelles informations.

Le rôle de l'entrepreneur consiste à créer de nouvelles informations par l'innovation et de prévoir et saisir celles créées par autrui.

Les entrepreneurs déséquilibrent le marché en introduisant de nouvelles informations et à travers la communication de ces informations, ils coordonnent leurs décisions et ils progressent ainsi vers un état d'équilibre.

KIRZNER, lui aussi considère que le rôle principal de l'entrepreneur consiste à l'ajustement du prix. L'entrepreneur est très vigilant à l'égard du déséquilibre du marché. Si le mauvais prix prévaut sur le marché, alors une

possibilité de profit est créée. Si des prix différents existent sur le marché, il existe alors une possibilité de mise en place d'un arbitrage profitable entre les segments du marché. Ou encore si les prix des facteurs de production sont sans rapport avec ceux des produits, il y a donc une possibilité d'étendre la production de certains produits aux déterminants de celles d'autres produits.

#### **4) Le rôle de l'entrepreneur selon KNIGHT :**

KNIGHT en identifiant l'incertitude qui règne sur les activités économiques, considère que le rôle de l'entrepreneur consiste à la réduction de cette incertitude. L'entrepreneur par ces capacités de prévision et la confiance en son propre jugement prend des décisions de production et assume les coûts de l'incertitude et bénéficie d'un profit.

#### **5) Le rôle de l'entrepreneur selon PENROSE :**

Le rôle de l'entrepreneur selon PENROSE réside dans la grande influence qu'il exerce sur la croissance de la firme à trouver ses qualités personnelles.

Ainsi, la souplesse d'adaptation donne à l'entrepreneur un horizon d'affaire plus vaste et l'encouragent à tenter des expériences avec de nouveaux produits. Le jugement et sa capacité d'imagination lui permettent de percevoir son environnement et de minimiser le risque.

### **6) Le rôle de l'entrepreneur selon CASSON et GASSE :**

M.CASSON, considère qu'il n'y a pas de théorie de l'entrepreneur bien établie et que les théories existantes ont étudié l'entrepreneur sous différents aspects. Ces théories sont complémentaires l'une par rapport à l'autre ainsi que par rapport à la reconstruction qu'il a proposé. La structure théorique de CASSON est basée sur sa définition de la fonction de l'entrepreneur : « Un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions ( réfléchies ) relatives à la coordination de ressources rares. »

Cette définition indique que le rôle de l'entrepreneur consiste à la coordination des ressources rares c'est-à-dire la meilleure allocation des ressources et de ce fait, l'entrepreneur joue le rôle d'un agent de changement qui n'est pas simplement concerné par la continuité de l'affectation existante des ressources, mais pour son amélioration.

Quant à GASSE<sup>(1)</sup> semble avoir donné une description plus complète de la fonction de l'entrepreneur : « l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de créer, de développer et d'implanter des situations permettant de répondre aux besoins des individus... ». GASSE montre donc que le rôle de l'entrepreneur ne se limite pas à la coordination des ressources, mais consiste aussi à la satisfaction des besoins qui surgissent sur le marché.

---

(1) ROBERT WITTEWLGHE ,OP.Cité

La lecture de ces points de vue théoriques nous permet de résumer le rôle assigné à l'entrepreneur dans les points suivants :

- Par son action d'innovation, l'entrepreneur est à l'origine de l'évolution économique,
- En innovant, l'entrepreneur améliore l'efficacité des méthodes de production,
- L'entrepreneur comble les manques qui se manifestent dans l'économie,
- L'entrepreneur introduit de nouvelles informations qui déséquilibrent le marché et crée ainsi des opportunités de profit,
- Il réduit l'incertitude,
- Il coordonne les ressources rares,
- Il satisfait les besoins de la société.

Ces points de vue sont complémentaires l'un par rapport à l'autre et nous constatons qu'ils tournent tout autour d'un seul aspect fondamental qui est l'innovation.

L'innovation est donc l'action principale de l'entrepreneur à travers laquelle il joue un rôle fondamental dans l'évolution économique.

## **Section 2 : La place de l'entrepreneur dans le dynamisme économique.**

La question du rôle de l'entrepreneur dans la dynamique économique des pays capitalistes ne peut être controversée compte tenu de son évidence. L'entrepreneur constitue un des principaux facteurs de l'évolution économique et du développement humain. Par son action d'innovation, l'entrepreneur intègre du progrès technique et des connaissances dans des produits et services nouveaux correspondant à

l'évolution des besoins de la société.

D'autre part, l'acte entrepreneurial nécessite l'accomplissement de trois conditions à savoir :

- **La paix** : permet l'affectation des ressources à la production, au commerce, à l'éducation, aux arts et aux sciences, qui favorisent le développement des connaissances, des inventions et des découverts ;
- **Le commerce** : entre régions et entre pays, permet l'échange et la valorisation optimale des productions dans le cadre d'un bénéfice partagé ;
- **L'épargne** : permet le financement des investissements.

M.GIGET<sup>(2)</sup> considère que la dynamique économique est liée au rôle d'un certain nombre d'acteurs : « il n'y a pas de commerce sans commerçants, d'épargne sans épargnants, d'innovations sans innovateurs, ni d'entreprises sans entrepreneurs ».

Si le rôle de ces acteurs est déterminant dans la dynamique économique il est toutefois influencé par la conjoncture qui peut le favoriser ou, au contraire, l'entraver.

Dans ce cadre, M..GIGET a distingué que le rôle de l'entrepreneur dans la dynamique économique diffère d'une époque à d'autre influencé par les fais conjoncturels.

---

(2) MARC GIGET : « La dynamique stratégique de l'entreprise ». DUNOD.Paris.1998

### 1) La « belle époque » :

Cette période s'étalait du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à la première guerre mondiale et s'est caractérisée par une révolution industrielle considérable et surtout avec l'apparition de secteurs d'activité totalement nouveaux, comme le téléphone, l'électricité, l'automobile. et avec les progrès radicaux dans les secteurs préexistants, comme le textile, métallurgie, chemin de fer, ...

Ce développement dans les nouvelles industries était le résultat d'une dynamique entrepreneuriale. Dans ce contexte François CANON<sup>(3)</sup> disait : « ce furent de nouveaux entrants ou des entreprises de petite taille qui développèrent les activités les plus innovantes, leur créativité fit merveille dans leur capacité à proposer au consommateur final de nouveaux produits et d'en promouvoir le développement.... Cette réussite industrielle et promotionnelle fut le fait d'hommes nouveaux extérieur à la grande entreprise, mais issus pour la plupart d'entre eux d'un milieu d'entrepreneurs-ingénieurs ou de commerçants.... ». Durant cette « belle époque » qui s'étalait de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'économie des pays capitalistes a connu une croissance considérable, mais celle-ci a subi les catastrophes successives résultantes de la 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> guerre mondiale.

---

3) FRANCOIS CANON : « Changement technique et culture technique ». LAROUSSE. 1996

## **2) La période des deux guerres mondiales :**

L'impact catastrophique de 30 années, rythmées par les guerres et les crises, était considérable et surtout sur la vie économique en cassant la dynamique entrepreneuriale durant cette période. La production décroît et la création d'entreprise est marginale. Cette période de bouleversement a fait perdre de vue le lien entre le développement technologique et des connaissances et la croissance par la création d'entreprises.

« L'Europe dans son ensemble ne retrouva son PIB de 1913 qu'en 1926, peu de temps avant de tomber dans la crise de 1929 et des années 30 »<sup>(4)</sup>.

Ces catastrophes successives et le détournement pour l'économie de guerre de l'épargne disponible, ont cassé la dynamique entrepreneuriale.

## **3) Les « trente glorieuses » :**

Entre 1944 et 1973 environ, période de forte croissance économique et dont laquelle l'efficacité industrielle apparaît comme liée à la taille et à l'organisation. L'exceptionnelle période d'entrepreneuriat de la fin du XIX<sup>eme</sup> siècle et début XX<sup>e</sup> siècle se traduit par l'existence de puissants groupes centenaires qui dominaient encore l'industrie européenne et la puissance des grands groupes américains a été maximal durant la longue période d'après guerre. Ces groupes étaient relativement peu concurrencés par de nouveaux entrants, qui n'ont pu exister du fait des crises des deux

---

(4) M.GIGET, OP.Cité

guerres. Durant cette période, les pays industrialisés ont connu un renforcement du pouvoir de la grande entreprise résultant de deux tendances :

\* Un mouvement d'éviction de la P.M.E. sous l'effet de la concurrence internationale faute d'une compétitivité suffisante.

En effet, le type d'organisation des économies développées, la concentration industrielle, le développement des monopoles, l'ouverture des marchés internationaux, ont mis la petite et moyenne entreprise dans une position difficile.

\* Un mouvement de concentration marquant cette période et qui a abouti à la constitution de puissants groupes industriels.

#### **4) La crise des années 70 :**

Dès le début des années 70, on assistait à deux phénomènes qui ont émergé sur le plan économique. Le premier est que les grands groupes industriels ont montré leurs limites ce qui a donné lieu au second qui consiste à l'importance de plus en plus donnée aux entrepreneurs et la création des PME.

##### **A/ Les limites de la grande taille :**

Les grands groupes industriels mondiaux ont connu depuis 1975 une crise qui les a obligés à se restructurer de réduire la taille de leurs activités, de se réengager dans des activités nouvelles et abandonner les domaines de diversification hasardeuse.

En un mot, la grande taille avait donc révélé ses limites. La grande taille a amené les entreprises à absorber beaucoup de complexité de plus en plus difficile à gérer.

La croyance dans la toute puissance de la grande entreprise s'est trouvée sérieusement mise en doute. Plusieurs chercheurs ont montré que la fusion des firmes n'est pas une clé de réussite et d'excellence, comme par exemple MICHAEL PORTER qui a montré, dans une étude sur le programme de fusion de 33 grosses entreprises américaines entre 1950 et 1980, que l'ensemble de ces entreprises ont abandonné 53% de leurs acquisitions durant la période concernée. De même MEKINSEY dans son étude sur les fusions entre 1972 et 1983 concernant 200 plus grandes sociétés cotées en bourse, montre que 23% seulement de ces fusions ont été réussies et que le meilleur taux de réussite (33%) était obtenu pour les acquisitions de petites entreprises et le faible taux (8%) a été réalisé dans les fusions de grandes entreprises<sup>(5)</sup>.

Globalement de la fin des années 60 à la fin des années 80, les entreprises américaines passent par une période de crise assez violente caractérisée par de sérieuses difficultés d'adaptation des grands groupes industriels et la disparition même de certains. La gestion de ces hypergroupes, est devenue de plus en plus difficile.

Ainsi le nombre d'entreprises américaines figurant dans les 500 premiers groupes mondiaux n'a cessé de régresser de 1966 à 1991, leur nombre passant de 305 à 152. Et même celles qui étaient considérées comme excellentes ont été frappées par la crise comme par exemple IBM, leader américain des années 70, a supprimé 140.000 emplois et perdu plusieurs dizaines de milliards de Dollars. En France aussi de 1980 à 1997, les grandes entreprises (plus de 200 personnes ) perdent 1,1 millions

---

(5) TOM PETER : « Le chaos management » .INTER EDITIONS,1992

d'emplois, alors que les PME de moins de 200 personnes en créent pratiquement le même nombre<sup>(6)</sup>.

### **B/Le nouveau dynamisme de l'entrepreneuriat :**

La crise des années 70 se traduisait par une croissance ralentie, un niveau peu élevé d'investissement, une inflation accrue et un taux de chômage croissant avec un déclin dans l'industrie lourde. Ce pendant, les gouvernements s'intéressent de plus en plus à l'incitation des entrepreneurs pour la création et le développement des P.M.E considérées comme capable de s'adapter aux changements.

La montée de l'entrepreneuriat s'exprime par la création de nombreuses petites entreprises dont la très grande majorité non seulement demeurent petite, mais ses propriétaires- dirigeants souhaitent et favorisent le plus souvent le maintien de cette petite taille. La P.M.E est considérée comme le meilleur lieu où se forme l'esprit d'entreprises, considéré comme indispensable à tout projet de promotion et de développement industriel.

En France par exemple, le nombre des entreprises de 50 salariés qui diminuait de 40% entre 1962 et 1972, a augmenté de 26,7% entre 1972 et 1984<sup>(7)</sup>. Ces même entreprises occupaient en 1985 près de la moitié des effectifs salariés. Les petites entreprises ont augmenté leur part face aux grandes entreprises en matière de création d'emploi, valeur ajoutée et même des exportations. Entre 1977 et 1978, en France, la valeur ajoutée créée par les entreprises ayant entre 20 et 99 salariés augmentait au rythme

---

(6) MARC GIGET, OP.Cité.

(7) P.A JULIEN et M.MARCHESNAY, OP.Cité.

de 4,3% en moyenne par année et de 3,7% pour les entreprises ayant entre 100 et 499 salariés. Cette croissance s'est poursuivie pour atteindre 10,8% pour les P.M.E, contre 9,2% pour les grandes entreprises<sup>(8)</sup>.

En 1997 les PME représentent 99,9% de l'ensemble des entreprises en France et occupant 70% des effectifs salariés<sup>(9)</sup>.

Le tableau n°1 montre ce renouveau des P.M.E. au Québec et en France. On remarque que ce renversement concerne en plus les entreprises de moins de 50 salariés, par contre les moyennes entreprises suivent le comportement des grandes.

---

8) P.A.JULIEN et M.MARCHESNAY, OP.Cité.

(9) PASCAL LAURENT et FRANCOIS BOUARD : « Economie d'entreprise »

Tome 2 .Editions d'Organisation. 1997

**Tableau n° 1:** Evolution d'établissements par classe de taille dans l'industrie manufacturière au Québec et en France.

Pays	Période	NOMBRE D'ETABLISSEMENTS PAR TAILLE			
		0-49	50-199	200-499	500+
Québec	1962	9.423	1.273	278	128
	1972	7.951	1.572	353	149
	1981	8.927	1.508	349	111
	1984	8.758	1.440	336	115
	62-72	-15,6	-23,5	+27,0	+16,4
	74-84	+10,2	-8,4	-4,8	22,8
France	1962	53.590	15.365	4.984*	
	1972	31.923	19.254	7.024	
	1981	42.930	12.814	4.747	
	1984	40.434	11.176	3.945	
	62-72	-40,0	+25,3	-43,8	
	74-84	+26,7	-41,9	-43,8	

\* Ces chiffres concernent les entreprises de plus de 200 salariés (en France) Source : P.A JULIEN et M.MARCHESNAY

Aux Etats- unis, en 1983 sur 1000 entreprises créées, 55% ont été dans le commerce, 20% dans les services et 7% dans l'hôtellerie<sup>(10)</sup>.

Globalement, les sociétés occidentales, habituées au développement des grandes entreprises comme Général Motors, IBM, Renault, ont redécouvert l'entrepreneur dans la phase de mutation économique qu'ils sont en train de traverser.

Dans ce cadre, M.GIGET<sup>(10)</sup> indique que depuis le début des années 90 on assiste à un retour évident et incontestable de l'industrie américaine qui est fondamentalement liée à la croissance rapide d'entreprises nouvelles qui se sont développées sur des secteurs nouveaux. Cette période est caractérisée par l'émergence des approches stratégiques portant sur des démarches de dynamisation de l'entrepreneurship axées sur la création d'activités nouvelles. Les approches récentes s'attachent à redéfinir la notion d'entrepreneurship, avec la croissance ou la redécouverte du rôle capital des acteurs dans le processus d'innovation<sup>(11)</sup>.

### **Section 3 : Place et rôle de l'entrepreneur en Algérie.**

Durant la période 1962 -1965, l'Algérie a essayé de faire l'inventaire du potentiel existant, elle a récupéré les terres, occupé les entreprises industrielles, en même temps elle était confrontée à d'immenses problèmes politiques dans un carrefour où la seule issue était l'option pour le socialisme.

---

(10) P.A.J et M.MARCHESNAY, OP.Cité.

(11) MARC GIGET, OP.Cité.

Celle ci a été véritablement imposée par le pouvoir issu du 19 juin 1965 et décrite dans la Charte de Tripoli, il s'agissait :

- De mettre l'accent sur l'industrie,
- D'étendre et de développer le secteur public,
- De donner la priorité à l'industrie lourde,
- D'empêcher le secteur privé de jouer un rôle fondamental.

Le secteur privé serait donc à peine toléré. A l'époque, faire un code d'investissement pour les nationaux n'était pas une priorité. Mais lorsque ceux-ci sont sentis menacés par les mesures de nationalisation, la nécessité d'un code d'investissement se fit ressentir.

En se basant sur les thèses du professeur DE BERNIS, le ministre de l'industrie, à l'époque, avait décidé d'appliquer la théorie des «industries industrialisantes».

Mais il y avait une autre préoccupation gênante, c'est l'existence du secteur privé et pour la quelle le Ministère de l'industrie fit appel à la société Arthur de Little (société d'étude des Etats-Unis) pour établir le diagnostic de cette petite industrie. Sa mission consistait à :

- ◆ L'assistance en faveur, des petites industries afin qu'elles fassent meilleur usage de leurs ressources matérielles et humaines.

L'extension de la gamme de produits de ce secteur afin de substituer les produits locaux aux importations et d'augmenter la participation des PMI aux différents processus de développement.

Il a été conclu de cette étude, que : la petite industrie ne peut pas attendre et le meilleur moyen de la promouvoir est de donner le feu vert aux PMI privées.

D'autre part, l'étude a montré que les petits entrepreneurs privés sont toujours incertains des intentions du gouvernement et cette incertitude se traduit par une attitude de non investissement.

### **1) Evolution de la place de l'entrepreneuriat dans la stratégie de développement :**

Après la promulgation du code d'investissement de 1966, on peut dire que d'une part le secteur privé n'est plus remis en question, son existence se trouve garantie et définitivement consacré par l'Etat qui se réserve toutefois le monopole sur les secteurs dits vitaux et stratégiques. D'autre part la garantie de l'existence du secteur privé s'accompagne d'une volonté de le planifier et de l'orienter vers des activités socialement utiles. Le but est d'avoir une adéquation entre la logique privée et la logique publique dans la réalisation des plans nationaux de développement en traçant le cadre réglementaire et législatif de participation de l'entreprise privée pour assurer la complémentarité et l'intérêt collectif.

- La loi n° 82-11 du 21 août 1982 a abrogé le code d'investissement de 1966 et a défini les objectifs assignés à l'entrepreneur privé :
  - L'entrepreneur privé doit contribuer à l'élargissement des capacités productives nationales, à la création d'emplois, à la mobilisation et à la satisfaction des besoins de la population en biens et services.
  - Il doit constituer le complément du secteur public en participant aux activités de dernières transformations industrielles et en apportant sa contribution dans la sous - traitance.
  - Le secteur privé doit participer à la politique d'aménagement du territoire,

de fixation des populations en localisant ses projets dans les zones déshéritées.

- Il doit participer à la politique de substitution aux importations.

- La loi n° 88-25 du 12 juillet 1988 constitue une autre étape de l'évolution du droit de l'investissement dans notre pays. Cette loi a mis-fin aux différentes distinctions signalées par l'élimination de la procédure d'agrément préalable à l'investissement, la dissolution de l'organisme chargé de les délivrer (OSCIP), la levée des interdictions d'exercice d'activités multiples et de concentration verticale et horizontale des investissements et l'abolition du plafond à l'investissement. Il y a lieu de noter que cette évolution elle-même fait partie d'un processus de réformes structurelles accélérées durant cette période en vue d'une plus grande libéralisation du système ayant prévalu jusqu'alors dans le sens de l'ouverture de l'économie nationale au capital privé national et étranger.

- Le décret législatif n°93-12 du 05 octobre 1993 marque une évolution cumulative remarquable dans l'ouverture de la législation économique nationale en introduisant des améliorations considérables aux conditions d'attrait et d'accueil des capitaux et des investissements en Algérie et cela par :

- L'élimination de tout traitement différencié et sélectif entre investisseur à statut public et privé, national et étranger et d'une manière générale entre investisseurs résidents et non - résidents.

- L'établissement de la liberté d'investir selon la forme désirée par le promoteur national ou étranger (investissement direct, réhabilitation, reprise d'activité, rénovation). L'investissement est désormais placé

sous le simple régime déclaratif débarrassé de toutes formalités ou approches administratives.

- L'institution d'un système d'encouragement et d'incitation à l'investissement fondé sur une distribution et une modulation transparente de nombreux et conséquents avantages financiers, fiscaux et douaniers.

Consacrant une série de garanties à l'investissement notamment en matière de :

- Transfert des capitaux étrangers investis et leur revenus.
- Stabilisation du code juridique notamment celui relatif aux avantages accordés à l'investissement national et étranger.
- Recours à l'arbitrage international pour le règlement des différends éventuels entre les investisseurs et l'Etat.
- Met en place une agence nationale spécialisée dans la promotion et le soutien à l'investissement (APSI).

## **2) L'impact des contraintes du marché algérien sur l'entrepreneuriat :**

L'entrepreneuriat en Algérie s'est heurtée à trois types de contrainte à savoir :

- Les instruments de contrôle imposés par l'Etat ;
- Les non-disponibilité marchande des biens d'équipement ;

- Les restrictions en matière de droit commercial ;
- L'absence d'outils de financement adéquat.

Ces contraintes réunies ont défavorisé la création et le développement des petites et moyennes entreprises privées.

### **A/ Les instruments de contrôle imposés par l'Etat :**

#### **▪ Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur :**

Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur se justifie selon les textes législatifs par deux raisons essentielles :

- La première «politique » a pour but d'éviter l'alliance du capital privé national avec le capital international pour remettre en cause les choix fondamentaux du pays.
- La seconde d'ordre économique : vise la protection de la production nationale de la concurrence étrangère et à assurer le contrôle des transferts de capitaux.

Les règles de fonctionnement du monopole pour les entreprises de petites tailles sont assez sévères par conséquent en 1981 et 1982 près de 25 % des entreprises ont été fermées.

#### **▪ La fiscalité :**

La direction des impôts fixe le montant de l'impôt sur la base des renseignements fournis par le contribuable ou sur la base de

«déclaration contrôlée » par la vérification des écritures comptables.

L'Etat a prévu un double système d'imposition pour les entreprises privées :

- Un prélèvement de 60 % du montant des bénéfices des «sociétés » privées alors que pour la forme individuelle «entreprise individuelle » le taux varié de 20 à 25 %.
- Une taxe sur le chiffre d'affaire est fixée unilatéralement à 2,5 % pour toutes les formes juridiques des entreprises.

### **B/ Les non-disponibilité des biens d'équipement :**

L'absence de production des biens d'équipement a obligé tout entrepreneur algérien grand ou petit à se tourner vers l'importation de ces biens ou l'achat de licences ou brevets. Et même après la création de l'entreprise, l'entrepreneur est obligé à importer la matière première. Ces contraintes n'ont fait qu'entraver la création d'entreprise, sachant que le processus d'importation est conditionné par deux systèmes ; le 1<sup>er</sup> relève de financement des importations et le second est la gestion des opérations d'importation.

#### ▪ **Le système de financement :**

La faiblesse de la balance de paiement a conduit l'Etat à imposé des restrictions assez sévères à l'importation :

#### ▪ **Le contingentement :**

Par cette mesure, une liste physique et établie et selon laquelle les produits à l'importer sont déterminés. Ce qui n'a pas favoriser

la création d'entreprises et a conduit même à la fermeture d'autres PME préexistantes, comme par exemple l'interdiction de l'importation de certains textiles a conduit à la fermeture des ateliers de petite confection.

▪ **Les barrières tarifaires :**

Cette mesure consiste à la sur-taxation de certains produits importés, en matière de droits de douane et droits indirects, ce qui demande des entreprises une grande performance pour couvrir ces sur-taxes. Ainsi le droit d'accès aux moyens de paiement extérieur constitue une autre contrainte aux entrepreneurs, car seule l'importation de certaines marchandises y ouvre droit et même ce droit peut être soumis à la file d'attente ou à des conditions internes de crédits dissuasifs.

▪ **L'accès au crédit bancaire :**

Par cette mesure, les importations sont orientées selon les lignes des crédits par les pays industriels ce qui oblige les entrepreneurs à limiter leurs fournisseurs ou à s'adapter à de nouveaux fournisseurs et donc à de nouveaux matériaux ce qui aura un impact négatif sur le développement et la survie même des entreprises privées..

▪ **Le système de gestion des importations :**

La gestion des procédures d'importation constitue un autre problème surtout dans l'absence d'entités y spécialisées. L'entrepreneur doit faire un grand parcours pour régler les problèmes de dédouanement, des virements bancaires, des assurances, d'arbitrage,... Ce qui ne facilite pas l'approvisionnement et engendre des risques qui défavorisent les entrepreneurs.

### **C/ Les restrictions en matières de droit commercial :**

Le registre de commerce peut limiter l'objet de l'entreprise à une seule activité ce qui encourage souvent la création d'entreprises informelles. Aussi le marché foncier constitue une contrainte majeure, car celui-ci est étroit en Algérie et seulement les autorités qui accordent l'attribution de terrain public, ainsi que l'acquisition ou la location d'un actif immobilier peut revenir tellement chère qu'elle défavorise la création d'entreprises.

### **D/ Le marché des capitaux :**

Le système financier constitue une autre contrainte pour les créateurs d'entreprises en Algérie, du fait qu'il est incapable de prendre en charge leurs besoins en matière de crédits d'investissement. Le système bancaire algérien est le reflet des choix du modèle de développement, et se caractérise par une dominance de son engagement sur le secteur public. Le dirigisme étant la règle dans le secteur bancaire et financier que se soit dans la détermination des taux d'intérêt ou dans la distribution des crédits.

### **3) La contribution du secteur privé dans l'économie nationale :**

L'entrepreneur algérien a pu gagner sa place dans l'économie nationale malgré les contraintes et les instruments de contrôle qui lui ont été imposés. Dans un article sur la participation de l'entreprise privée au développement industriel, A. TOUAT et M.K. CHELGHAM<sup>(12)</sup>

---

(12) A.TOUAT, M.K.CHELGHAM : « La participation de l'entreprise privée au développement.

A quelle condition ? ». Revue CE.N.E.A.P n°2.1985.

considèrent qu'il existe un contraste évident entre le poids du secteur privé dans l'économie nationale et la place qui lui accorde le discours économique.

En 1982, les statistiques du ministère de la planification et de l'aménagement du territoire, relatives à la valeur ajoutée réalisée par le secteur privé, montrent que celle-ci est loin d'être négligeable, et représente plus de 30% de la VA globale dans le secteur du BTP, 63,8 % dans le commerce et entre 7 et 45% dans les industries de transformation.

Le nombre des entreprises créées par les entrepreneurs privés, est arrivé en 1982 à 5000 entreprises industrielles et 7000 entreprises de BTP, et réalisent 30% de la valeur ajoutée globale (hors agriculture hydrocarbures). Le rythme de création d'entreprises entre 1962 et 1982 est 600 entreprises par an.

Après l'application de la loi n° 82-11, 104 projets ont été agréés représentant un montant d'investissement de 370 millions de dinars et permettant la création de 2400 emplois.

En 1983, 376 projets ont été agréés. Ces projets offraient environ 7000 emplois.

Le nombre des projets agréés est passé à 642 projets pour l'année 1984 avec une capacité de 12600 emplois. Les secteurs des industries alimentaires, de chimie, du caoutchouc et du plastique représentaient chacun d'eux 15% des projets agréés, les ISMME et les matériaux de construction 12%, le textile 10%, l'hôtellerie et les secteurs des carrières 9% chacun.

En 1986 le nombre des entreprises privées a passé à 15000 entreprises. Cette évolution de la création s'est accentué surtout avec les réformes économiques et le passage à l'économie de marché. Ainsi en

1990, le secteur privé emploi plus de 50% de la masse des travailleurs et participe à plus de 55% du PIB<sup>(13)</sup>.

A travers ces statistiques on remarque que l'entrepreneur algérien a toujours été présent sur la scène de l'économie nationale en saisissant les opportunités qui se présentent devant lui.

---

(13)Revue de la CNPA, OP.Cité.

### Conclusion :

Les théories qui se sont intéressées à l'étude de l'entrepreneur, ont fait distinguer l'importance du rôle qu'il joue dans l'évolution économique. En bouleversant les moyens de production par son action d'innovation, l'entrepreneur augmente le niveau de production et complète les manques qui surgissent dans l'économie globale.

Le rôle de l'entrepreneur est une réalité incontestable qui s'est confirmée à travers l'histoire de l'économie capitaliste. Celle-ci nous a montré qu'il existe partout un potentiel d'entrepreneurs, mais il faut des circonstances propices dans l'environnement pour que ce potentiel s'exprime.

Ainsi on a constaté que la paix crée le climat favorable pour la manifestation des entrepreneurs. Par contre, les périodes de guerre se caractérisent par une grande restriction dans la dynamique entrepreneuriale.

L'entrepreneur qui est considéré comme le moteur du dynamisme de l'économie capitaliste, en Algérie, a été marginalisé durant une longue période.

L'entrepreneur algérien a été appelé à jouer qu'un rôle secondaire dans la stratégie de développement nationale où le secteur public était dominant.

Le système économique algérien a révélé ses limites et le secteur public demeure défaillant et cède de plus en plus la place à l'entrepreneur privé, malgré les contraintes, a toujours été présent sur la scène économique nationale et avec l'ouverture du marché, il est appelé à prendre en main la relance de l'économie nationale.

## Conclusion :

Les différentes définitions données à l'entrepreneur ont permis d'identifier ses caractéristiques, ses qualités personnelles ainsi que ses mobiles psychologiques.

Par son action d'innovation en prenant les risques y afférents avec une grande confiance en soi, motivé en cela par le désir d'accomplissement, l'entrepreneur joue un rôle important dans la dynamique économique.

Ce rôle important a été mis en lumière à travers de nombreuses recherches théoriques et nettement observé à travers l'histoire de l'évolution économique.

## 2<sup>eme</sup> Partie :

### *L'Entrepreneur compétent*

Si l'entrepreneur est considéré comme étant le moteur du dynamisme économique, c'est parce qu'il a fait preuve d'une grande efficacité économique.

Celle-ci ne peut être que le résultat de certaines qualités et compétences dont dispose l'entrepreneur.

Aux compétences requises pour tout manager, l'entrepreneur combine certaines compétences qui lui sont propres et qui le différencient du simple gestionnaire d'entreprise.

# **CHAPITRE 1<sup>er</sup> : QU'EST-QUE LA COMPETENCE ?**

SECTION 1 : La notion de compétence

SECTION 2 : Les compétences de l'entreprise

## **Introduction :**

Au fil du temps, tout le monde a pris conscience que la véritable richesse d'une entreprise reposait avant tout sur ses hommes.

Pour toute entreprise, les moyens financiers et matériels, lui sont indispensables pour la création de richesse, mais ce qui est le plus important c'est leur combinaison, leur organisation et leur mise en œuvre. C'est là qu'intervient le facteur humain, ou le capital humain, comme l'appelait G.BAKER qui a considéré que la différence qui existe entre les entreprises en terme de performance, s'explique par ce facteur qui est le capital humain.

P.DRUCKER, lui aussi a montré qu'il est de plus en plus admis que le savoir-faire est le fondement de la production, du succès et de la performance.

L'efficacité de l'entreprise découle, selon J.B.QUINN<sup>(1)</sup> des compétences dont elle doit concentrer ses investissements.

Dans ce cadre, il est donc important de définir quelles sont les compétences requises pour l'entreprise et pour l'individu et comment sont-elles intensifiées ?

---

(1) SERGE BARZUCCHETTI et JEAN-FRANCOIS CALUDE : « Evaluation de la formation et performance de l'entreprise ». ES.LIAISONS.1995

## **Section 1 : La notion de compétence.**

La définition de la notion de compétence pose problème du fait que cette notion est confondue avec les notions qui lui sont proches, comme la notion de performance, le savoir-faire, l'aptitude et la qualification.

D'un point de vue méthodologique et pour mieux cerner la notion de compétence, il y a lieu de le faire différencier des autres notions. Il est donc important de ne pas confondre :

### **1) Compétence et performance :**

La performance selon BOURGUINON<sup>(2)</sup> est une notion qui couvre trois types de significations :

- Le succès ;
- Les résultats mesurables ;
- Le processus organisationnel permettant de parvenir aux résultats souhaités.

La performance c'est parvenir aux résultats désirés avec succès. Elle constitue comme l'a fait remarquer J.ROSA<sup>(3)</sup> un fait à court terme. Alors que les compétences de l'individu constituent l'ensemble des performances. Et le maintien de la performance nécessite le façonnement et la formalisation des compétences, ce qui constitue un objectif à long terme.

---

(2) BOURGUINON : « définir la performance une simple question de vocation » ED.ECONOMICA.1996

(3) YVES CANNAC : « les compétences de l'entreprise une nouvelle dimension du management ».

Selon JEAN BRILMAN<sup>(4)</sup>, la compétence est une des composantes essentielles de la performance et que celle-ci résulte d'une triple conjonction comme le montre la figure suivante :

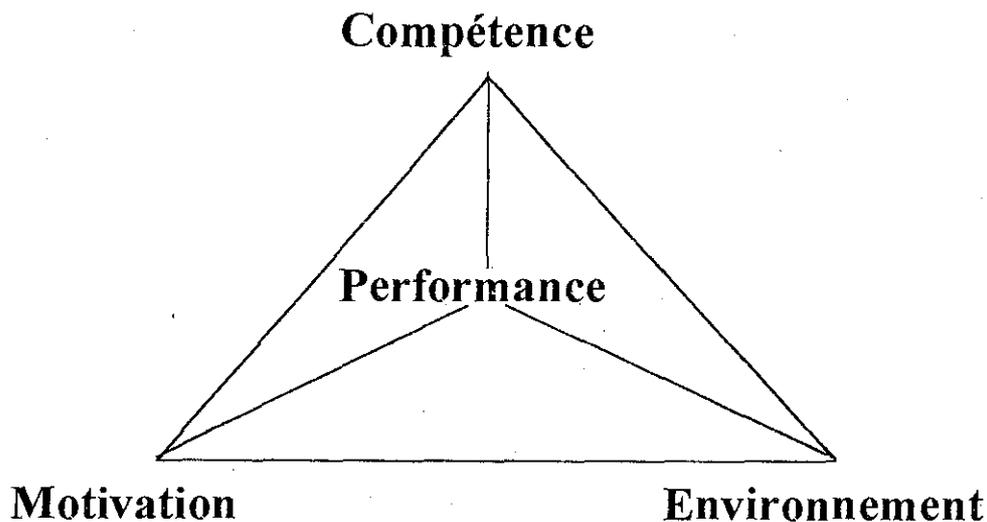


Figure 1 : Triangle de Performance

### 2/- Compétence et aptitude :

AMARDIEN et CARDIN<sup>(5)</sup> considèrent que la notion d'aptitude renvoie à des différences stables entre les individus et peuvent être acquises, elles sont plutôt innées. L'aptitude c'est la capacité ou l'habilité dont dispose un individu pour faire quelque chose.

---

(4) JEAN BRILMAN : « Les meilleures pratiques du management » Editions d'Organisation.1998

(5) LUC BOYER et NOEL EQUILBEY : « Organisation, théories et applications» E.D'Organisation.1999

### **3/- Compétence et qualification :**

La qualification est généralement définie comme étant une reconnaissance d'autrui de toutes les qualités mises en œuvre en situation de travail et qui sont nécessaires à la bonne exécution des tâches comme l'expérience par exemple.

### **4/- Compétence et savoir-faire :**

Le savoir-faire est défini par JEAN FRONCOIS BALLAY<sup>(6)</sup> comme étant le bon équilibre entre savoir et action. C'est la mise en œuvre des connaissances dans l'action, que ce soit pour fabriquer, pour concevoir, pour préparer, pour vendre, pour planifier, pour diriger, toutes ces tâches exigent du savoir-faire.

Le savoir-faire est toujours tributaire du moment et de la situation, contient selon BALLAY une partie personnelle qui peut différer d'une personne à l'autre et qui s'accompagne des notions résultant de tâtonnement et d'expérience individuelle.

Le savoir peut avoir deux origines:

- **Une origine cognitive:**

Concerne tout savoir qui peut être acquis par le moyen d'exposés, de lectures ou d'images. C'est le savoir qui résulte de l'information et des données qui constituent la connaissance explicitée. Celle-ci est formalisée

---

(6) JEAN BRILMAN ; OP.Cité

et transférable sans trop de difficulté, elle peut être matérialisée par un texte, un dessin et codifiée.

- **Une origine expérientielle :**

C'est le savoir résultant d'expériences vécues ou d'événements qui donnent lieu à la connaissance tacite. Cette connaissance est plus personnelle, intuitive, fruit d'une expérience personnelle de durée variable comme par exemple le tour de main de l'artisan.

Cette connaissance n'est pas encore totalement structurée par le langage ou l'image pour être transmise.

Quant à la notion de compétence se présente, selon la définition de MONTMOLLIN<sup>(7)</sup>, comme la combinaison dynamique de différents éléments :

- Des savoirs théoriques et / ou des connaissances ;
- Des procédures et / ou bonnes pratiques ;
- De l'expérience non formalisée.

### **A/- Définition de la compétence :**

Pour mieux cerner la notion de compétence, nombre d'auteurs ont tenté de définir la compétence et faire ressortir ses composantes.

Pour MICHEL LEDRU<sup>(8)</sup> la compétence c'est « la capacité de résoudre des problèmes professionnels dans un contexte donné ».

---

(7) LUC BOYER et NOEL EQUILBEY. OP Cité.

(8) JEAN BRILMAN. OP Cité.

A travers un certain nombre de composantes, MONTMOLLIN<sup>(9)</sup>, définit la compétence comme : « un ensemble stabilisé de savoir et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, ce type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau » Presque la même définition a été avancée par MEDEF<sup>(10)</sup> (ex CNPF) : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable ».

Boyer et EQUILBEN ont regroupé des définitions générales des compétences en considérant deux sens :

- **au sens minimum** : les compétences sont les capacités à effectuer un ensemble de tâches précises, observables et mesurables dans l'activité,
- **au sens plus large** : la compétence professionnelle est une disposition à mobiliser, à combiner et mettre en œuvre des ressources ( savoir, savoir-faire et savoir-être ) ; elle apparaît que dans sa mise en œuvre en situation de travail, à partir de laquelle elle est validable.

Dans une proposition de définition des compétences, PHILIPPE ZARIFIAN<sup>(11)</sup> considère que celle-ci peuvent être vues à travers deux approches :

- a) La première : consiste à la confrontation des situations par la prise de responsabilité et d'initiative : « la compétence est la prise d'initiative et de

---

(9) LUC BOYER et N.EQUILBEY, OP.Cité

(10) PHILIPPE ZARIFAN : « Objectif compétence » ED LIAISON .1999

(11) PHILIPPE ZARIFIAN, OP.Cité

responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».

Dans cette définition chaque terme est important et nécessite d'être analysé :

- **Prise de :** c'est à dire que la compétence " se prend ", elle résulte d'une démarche propre de l'individu qui accepte de prendre en charge la situation.
- **Prise d'initiative :** c'est une action qui introduit le changement et modifie l'existant par la sélection et le choix de la bonne règle ou d'inventer une autre pour faire face avec succès à un événement en mobilisant les connaissances préexistantes. Donc l'individu qui prend l'initiative c'est quelqu'un qui possède la capacité d'imagination et d'invention qui lui permettent de donner valeur à son propre travail.
- **Par prise de responsabilité :** il considère que l'individu accepte d'assumer la prise en charge de la situation tout en étant autonome dans la prise de décision, et être redevable des résultats de son action.
- **Sur des situations :** l'individu est confronté à une situation professionnelle qui comporte à la fois :
  - Des éléments objectifs qui sont les données de la situation ;
  - Des enjeux qui orientent les actions potentielles que cette situation peut appeler ;
  - Une manière subjective, c'est à dire la manière dont l'individu saisit la situation, d'en faire face et détermine ses actions.

b) Dans la deuxième approche : P.ZARIFAN insiste sur la dynamique d'apprentissage qui est essentielle dans la démarche compétence. Il ajoute :

« La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ».

L'explication de cette définition est donnée à travers sa décortication :

- **Intelligence pratique :**

L'intelligence de l'individu est composée de deux dimensions :

- La dimension cognitive consiste à savoir bien mobiliser une connaissance préalable en fonction de la situation. Ce qui fait appelle à la seconde dimension.
- La dimension compréhensive, c'est-à-dire savoir apprécier la situation.

- **Qui s'appuie sur des connaissances acquises :**

La compétence nécessite des connaissances préalables qui seront mobilisées en situation. Ces connaissances possédées contiennent une dimension d'incertitude qui donne lieu à des remises en question et à des apprentissages nouveaux.

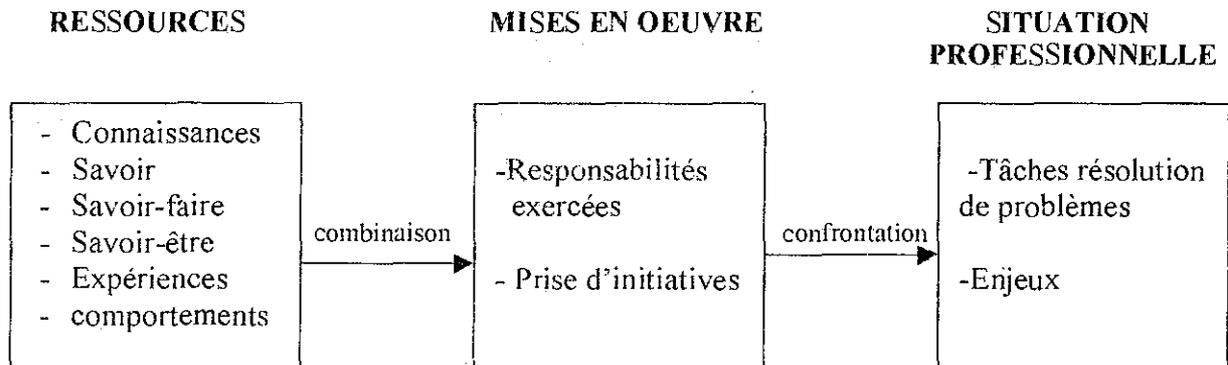
- **Et les transforment :**

Les connaissances acquises se modifient lors du contact des problèmes et des enjeux rencontrés en situation concrète, en fonction des initiatives prises, des responsabilités effectivement exercées.

- **Avec d'autant plus de force que la diversité de la situation augmente :**

L'individu apprend d'autant mieux et plus vite qu'il doit faire face à des situations variées.

En somme la compétence apparaît donc comme un ensemble de ressources combinées et mises en œuvre sur une situation professionnelle. Cela peut être résumé et schématisé comme suit :



**Figure 2 :** La compétence.

### **B/ L'Identification des compétences :**

L'identification des compétences varie selon l'objectif poursuivi et selon le type de compétence à repérer. BOYER et EQUILBEY<sup>(12)</sup> ont distingué quatre approches d'identification des compétences :

- **L'approche selon le potentiel estimé :**

Cette approche considère les compétences comme un ensemble de caractéristiques intrinsèques de l'individu, c'est-à-dire, ses motivations, ses traits de caractères, ses connaissances et ses comportements.

Les caractéristiques permettent de prévoir le comportement d'un

---

(12) L.BOYER, N.EQUILBEY : OP.Cité

individu en situation de travail. Se sont des compétences caractéristiques dont il y a cinq types :

1. La motivation ;
2. Le caractère ;
3. L'image de soi ;
4. Les connaissances, le savoir ;
5. Le savoir-faire.

- **L'approche par les connaissances professionnelles :**

Les compétences sont beaucoup plus définies par leur contenu en termes de savoir et connaissances théoriques et techniques.

- **L'approche par les savoir-faire opérationnels :**

Les compétences opérationnelles sont les capacités à réaliser des activités ou des tâches.

- **L'approche par les démarches intellectuelles :**

Les compétences intellectuelles sont les capacités et stratégies de résolution des problèmes dans le contexte d'une organisation donnée.

MICHEL LEDRU<sup>(13)</sup> en définissant la compétence comme étant la capacité de résoudre des problèmes professionnels dans un contexte donné, a fait distinguer deux niveaux de compétences:

---

(13) JEAN BRILMAN, OP. Cité

**1. Les compétences du premier niveau :** à ce niveau sont classées des compétences opérationnelles et les compétences relationnelles (savoir-être).

**2. Les compétences du deuxième niveau :** se sont les compétences cognitives (mentales).

Selon la méthode CEGOS-COROM<sup>(14)</sup>, la compétence peut s'analyser suivant quatre critères :

- Les démarches intellectuelles ;
- Les savoir et connaissances ;
- Les relations aux temps et à l'espace, c'est-à-dire la capacité de traiter les informations et d'élargir le champ d'analyse des problèmes à anticiper ;
- Les relations aux autres.

En somme, on peut dire que la compétence se constitue à travers deux composantes :

- ◆ La première composante est relative aux caractéristiques individuelles et qui est d'ordre cognitif et mental (intelligence, motivation, caractère, ect).
- ◆ La seconde composante est relative aux acquis (connaissances, savoir-faire).

Selon P.ZARIFIAN, ce qui compte, dans la compétence, ce n'est pas la détention d'un savoir, et des connaissances. C'est leur mise en œuvre effective sous initiative.

---

(14) JEAN BRILMAN, OP. Cité

Les compétences ne se mettent en œuvre et ne se développent que sur la base de l'initiative de l'individu. La motivation est donc une condition de la mise en œuvre de la logique compétence.

C'est l'individu qui développe ses propres compétences en cherchant à les mobiliser et les faire progresser dans les situations professionnelles réelles. Dans ce cadre, J.BRILMAN considère que, selon la variété et la complexité des situations de travail à résoudre, la compétence met plus ou moins du temps à se construire.

L'apprentissage peut être accélérer par la formation ou encore par l'accompagnement sur le tas et d'une façon plus efficace si le travail lui-même est formateur.

Le développement des compétences selon l'Américain JERRY FLETCHER<sup>(15)</sup> peut être considéré comme un arc comme le montre la figure suivante :

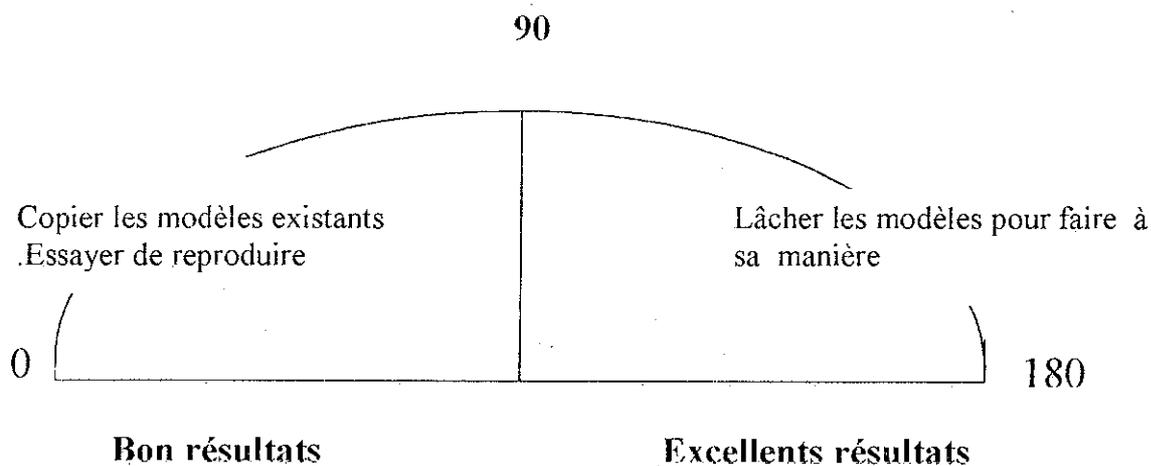


Figure 3 : L'arc de compétences

---

(15) MERIEM LE SAGET : « Le manager intuitif » DUNOD.1992

Dans la première moitié de l'arc de compétences, c'est-à-dire de 0° à 90°, la compétence s'acquiert par l'apprentissage progressif du métier jusqu'au moment 90° sur l'arc où l'individu est en mesure de dégager de la compétence à l'excellence ; dans cette phase, au-delà des techniques apprises, la personne s'exprime et signe sa touche personnelle et trouve son propre style de travail.

La personne qui est dans son style est considérée plus que compétente car elle exprime le meilleur d'elle-même et parvient à l'excellence.

## **Section 2 : Compétences de l'entreprise :**

Qu'entend-on par compétences de l'entreprise ? On a vu que la compétence d'un individu est la capacité de combiner certaines ressources (savoir, connaissances théoriques, savoir-faire, ect) et leur mise en œuvre en situation de travail une organisation donnée. L'entreprise, comme étant une organisation, peut-on considérer que ses compétences résultent de celles des personnes qu'elle regroupe ?

En analysant la dynamique de croissance de l'entreprise et sa fonction de création de richesse, M.GIGET<sup>(16)</sup>, a montré qu'au niveau d'une entreprise, le terme compétences recouvre un sous ensemble cohérent de son activité qui peut être de nature commerciale, technologique, productive, de marketing, de gestion.

Chacun de ces sous ensembles de compétences s'appuie sur des connaissances, technologies ou savoir-faire maîtrisé par un groupe de

---

(16) M.GIGET, OP. Cité

personnes ayant à leur disposition les moyens et les équipements qui leur permettent d'exercer collectivement ces compétences au sein de l'entreprise.

La création de valeur et le développement d'une entreprise s'articulent sur des compétences qu'elle doit maintenir et développer.

Selon GARY HAMEL et C.K.PRAHALAD<sup>(17)</sup>, il est nécessaire pour les dirigeants d'entreprises de réfléchir à l'élaboration préalable des compétences de base qui leur permettront d'attirer des clients et d'acquérir un avantage compétitif par rapport aux concurrents.

Ces compétences de base sont ce que l'entreprise fait bien en se servant de l'ensemble de ses capacités, de ses savoir-faire, de ses technologies.

#### **A/ Les compétences dans la fonction de l'entreprise :**

La fonction de l'entreprise est composée de six fonctions stratégiques :

- Fonction financière ;
- Conception (recherche et développement) ;
- Production ;
- Vente (marketing) ;
- Ressources humaines ;
- Direction (management).

M.GIGET regroupe ces fonctions dans trois types de fonctions :

---

(17) CAROL KENNEDY : « Toutes les théories du management » MAXIMA. 1999

### **1- La fonction de directeur général :**

Cette fonction est celle du dirigeant (l'entrepreneurs) et consiste à la prise de décision et l'affectation des ressources et assure la cohérence stratégique. Elle est au cœur de l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise.

### **2- Les fonctions de « ressources » :**

Ce type de fonction regroupe la fonction financière et celle des ressources humaines.

### **3- Les fonctions de « compétences » :**

Sous cette appellation, GIGET a regroupé trois fonctions correspondant aux trois étapes du processus de production à savoir :

La conception, la production et le marketing /vente.

Puis il ajoute un quatrième type de fonction qui est à la base de l'efficacité de l'ensemble de l'entreprise. Ces fonctions sont transversales auxquelles doivent adhérer toutes les autres fonctions.

Il a distingué qu'il y a trois fonctions transversales fondamentales :

- La qualité de l'exécution
- La communication
- L'innovation

Toutes les fonctions de l'entreprise sont indépendantes comme illustrer dans la figure ci-dessous :

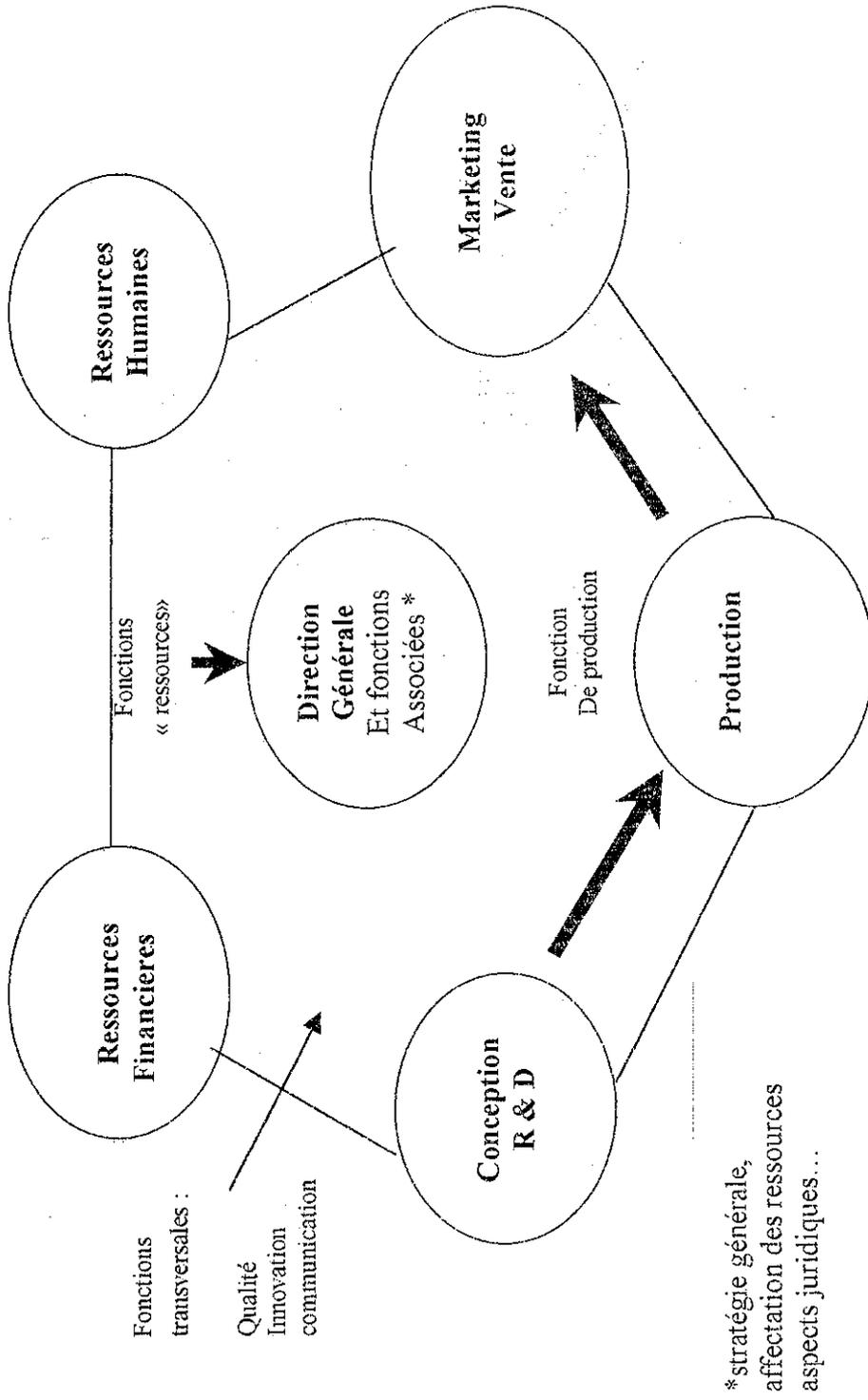


figure 4 : Les fonctions stratégiques de l'entreprise.

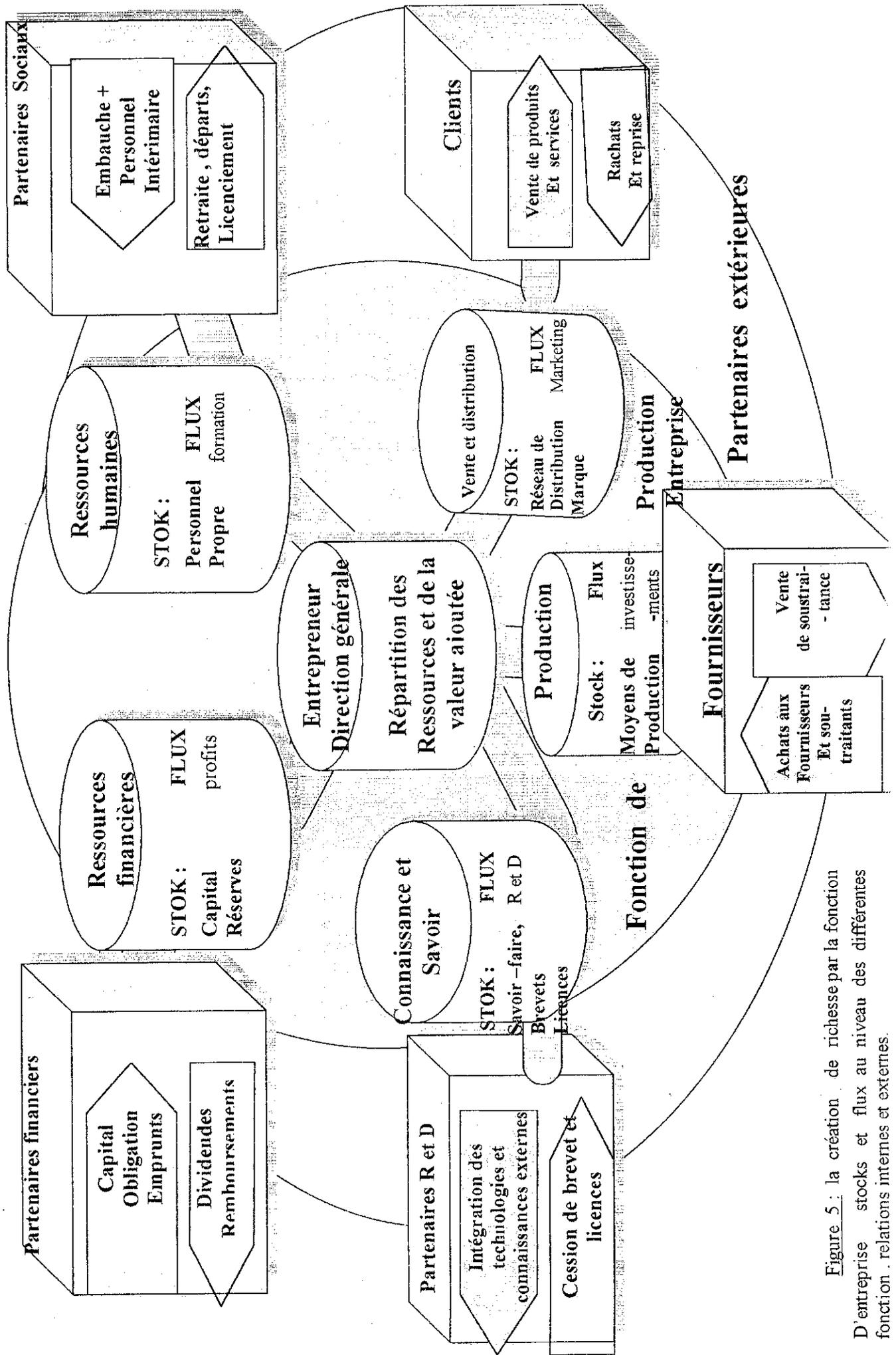


Figure 5 : la création de richesse par la fonction d'entreprise stocks et flux au niveau des différentes fonction . relations internes et externes.

Chacune des fonctions de l'entreprise est un lieu de capitalisation des compétences et des actifs de l'entreprises.

La fonction de l'entreprise consiste à la création de richesses en intégrant le meilleur état des connaissances sous forme de produits et services correspondant aux besoins de la société.

Pour une meilleure compréhension de cette fonction, M.GIGET a proposé ce qu'il appel «l'arbre de compétences» dont il a intégré les différentes logiques internes et externes de l'entreprise :

Humaines, commerciales, techniques, financières et décrit l'articulation des différentes compétences dans la création de valeur.

#### **A/ L'arbre de compétences :**

L'arbre de compétences est une présentation qui s'articule à partir des trois mêmes étapes que la fonction de production classique et que M.GIGET considère comme les fonctions de compétence. Il les complète en approfondissant la façon dont s'établit la relation entre l'entreprise et le domaine de connaissance, d'une part et la société d'autre part.

Cette présentation donne une vision intégrée de l'entreprise dont les éléments sont indissociables et interdépendants. Elle structure l'ensemble des informations qualitatives et quantitatives, nécessaires à la compréhension de l'entreprise dans sa fonction de création de valeur.

L'arbre de compétence est composé de trois étapes fondamentales :

#### **1) La conception :**

Cette étape couvre deux éléments : les connaissances et le génie créatif ;

**- Les connaissances scientifiques :**

Les connaissances et les découvertes scientifiques constituent les sources des innovations lorsque les entreprises les maîtrisent et sont capables de les intégrer dans le processus de production.

Cela exige un travail de recherche, mais parfois, la relation entre l'inventeur et l'entreprise qui valorise son application est directe, c'est le cas où l'inventeur devient entrepreneur.

**- Le génie créatif :**

La valorisation des connaissances exige un certain génie créatif qui permet de les interpréter, de les transformer en idées, projets débouchant sur de nouveaux produits et services utiles à la société. Le génie créatif provient de ceux qui sont "créateurs" par vocation ou par métier.

Cette phase de conception consiste à mettre au service de l'entreprise le meilleur état des connaissances.

Les compétences requises par cette phase, sont celles relatives aux travaux de recherche, développement et innovation.

**2) La production :**

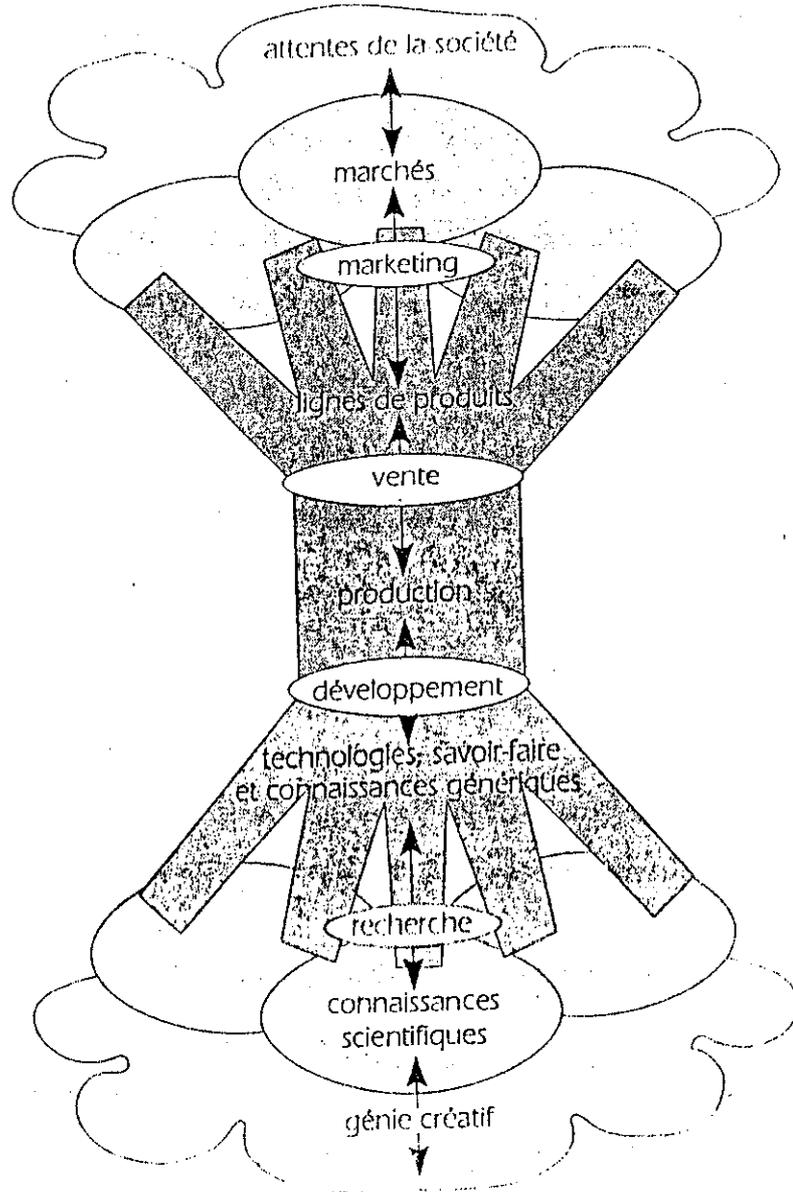
L'étape de production assure la fabrication industrielle des produits et services à partir des capacités propres de l'entreprise.

La capacité de production de l'entreprise, regroupe ses compétences et ses capacités industrielles, d'organisation, de logistique, de gestion.

**3) La distribution :**

La distribution prend en compte les compétences de distribution des produits et des services, de connaissances des marchés, de marketing et l'évolution des lignes de produits, en relation avec la variété et les mutations des attentes de la société.

Figure 6 : arbre de compétences



### **Conclusion :**

L'objectif primordial de toute entreprise c'est parvenir aux résultats désirés avec succès, c'est-à-dire la performance.

Celle-ci est la résultante de certaines composantes dont la plus fondamentale est la compétence.

On a vu à travers ce chapitre que la performance consiste à la mise en œuvre de certaines ressources dans une situation de travail que ce soit au niveau individuel ou au niveau global de l'entreprise. Mais la différence qui existe entre les deux niveaux réside dans l'identification de la compétence.

Au niveau individuel, la compétence est constituée à travers deux composantes : la première est relative aux caractéristiques individuelles d'ordre cognitif et mental. La seconde est celle de ses acquis en terme de connaissances et savoir-faire.

Quant au niveau global de l'entreprise, la compétence est composée d'un sous-ensemble de compétences relatives aux fonctions principales de l'entreprise. Chacun de ces sous-ensembles de compétences, englobe les compétences individuelles du groupe de personnes chargées de la maîtrise de la fonction concernée.

L'entrepreneur comme étant le principal acteur dans son entreprise, il est évident qu'il est le plus concerné par la compétence.

Quelles sont donc les compétences requises pour l'entrepreneur ?

Cette interrogation fera l'objet de notre prochain chapitre.

## **CHAPITRE <sup>2eme</sup> : LES COMPÉTENCES**

### **REQUISES À L'ENTREPRENEUR**

SECTION 1 : Les compétences entrepreneuriales.

SECTION2 : Les compétences professionnelles.

SECTION3 : Les compétences managérielles.

### Introduction :

La contribution des entrepreneurs dans la réussite et la performance de leurs entreprises, a attiré l'attention de plusieurs chercheurs en management et entrepreneurship, qui ont présenté des points de vue divergeants.

L'un de ces points de vue considère que la performance de l'entreprise résulte de l'action personnelle de l'entrepreneur. Un autre voit que la performance dépend des conditions environnementales plus ou moins favorables. Un troisième avis a regroupé ces deux avis en considérant que la performance résulte de l'action propre de l'entrepreneur, ainsi que l'environnement.

Selon H. BOUCHIKHI et J. KIMBERLY<sup>(1)</sup>, il n'est pas facile de faire la distinction entre les actes d'un individu relevant de ses inventions personnelles de ceux qui lui sont imposés par son environnement. Ces deux auteurs ont conclu que les entrepreneurs efficaces jouent un rôle décisif dans la performance de leurs entreprises, sans oublier qu'ils ne sont pas seuls à influencer cette performance.

L'efficacité de l'entrepreneur exige, comme l'a indiqué M. CASSON<sup>(2)</sup>, qu'il soit raisonnablement compétent sur tous les aspects de la prise de décision, plutôt que très compétent sur quelques-unes et incompétent sur d'autres.

Dans ce cadre et dans une étude sur la gestion de la PME, certains chercheurs<sup>(3)</sup>, à travers l'observation des réussites et des échecs et l'analyse de leurs causes, ont considéré que l'entrepreneur doit être, avant tout, un animateur et que sa fonction implique :

---

(1) Hamid Bouchiki et JEAN KIMBERLEY, OP. Cité.

(2) M. CASSON, OP. Cité.

(3) BEFEC PARTENERE en collaboration avec PRICEWATERHOUSECOOPERS :

« La gestion de la PME ». Ed. Françi Lefebure. 2000.

- Des compétences et des qualités particulières ;
- La connaissance et la maîtrise des fonctions essentielles de l'entreprise ;
- Une bonne adéquation du trio : Hommes – Produit – Marché ;
- La vision prospective du projet d'entreprise et son actualisation.

Presque les mêmes idées se trouvent chez l'économiste américain J.DEEKS<sup>(4)</sup> qui a distingué trois types de compétences requises à l'entrepreneur. Selon cet économiste, l'entrepreneur doit posséder une certaine capacité, qu'il a nommé « le talent managérial ». Ce talent peut être identifié à travers trois indicateurs :

- Les habiletés entrepreneuriales, qui sont associées aux facteurs de base de la décision entrepreneuriale et sont liées aux caractéristiques personnelles de l'entrepreneur ;
- Les habiletés administratives, qui sont d'ordre instrumental et sont apprises dans les programmes de gestion d'entreprise ;
- Les habiletés managériales, qui sont liées à l'analyse et à la prise de choix stratégiques.

En somme, les compétences requises à l'entrepreneur peuvent être classées en trois types de compétences:

- **Les compétences entrepreneuriales :** qui dépendent des qualités personnelles et du comportement propre à l'entrepreneur.

---

(4) MAVOR MICHEL AGBODUM, FULBERT GERO AMOUSSOUGA :

« Les facteurs de performance de l'entreprise ». ED.EUROTTEXT,1995

- **Les compétences professionnelles :** ces compétences sont relatives à la maîtrise des fonctions essentielles de l'entreprise et la résolution des problèmes quotidiens de gestion ;
- Les compétences managériales qui concernent les choix stratégiques.

### **Section 1 : Les compétences entrepreneuriales.**

L'entrepreneur manifeste plus ou moins certaines aptitudes entrepreneuriales qui transparaissent dans les caractéristiques psychologiques et les traits de personnalité qui ont été repérés par les économistes et surtout par les psychologues. Les compétences entrepreneuriales font de l'entrepreneur un personnage exceptionnel et sont à la base de la réussite de l'acte entrepreneurial.

Beaucoup d'études ont été faites en France et aux Etats-Unis dont l'objectif était l'élaboration du profil type de l'entrepreneur.

Ces études n'ont jamais débouché sur un profil idéal, mais elles ont réussi à mettre en lumière certaines qualités que l'on trouve souvent chez les individus qui réussissent dans les affaires. Ce n'est pas n'importe qui, l'entrepreneur est un créateur qui se caractérise par un certain tempérament. Pour lui, la vie est un défi, mais avant tout c'est un défi contre lui-même. Sa volonté et son ambition sont tournées vers l'avenir.

Mais c'est un individu qui a une grande confiance en soi, il est enthousiaste, aime résoudre les problèmes et ne déprime pas et se lève une fois que le problème est résolu. Son but n'est pas de se battre pour le plaisir de se battre, mais pour construire une entreprise qui portera sa marque. Il est partisan d'un risque calculé et croit au travail, à l'intelligence et au courage.

L'échec ne lui fait pas peur, bien au contraire il le considère comme source d'enseignement pour l'avenir ; et, dans les difficultés, il verra des opportunités.

### **1) Aptitude à prendre des risques :**

Grand nombre de théoriciens en économie confirment que l'activité de l'entrepreneur engendre certainement des risques et cela du fait que dans les activités économiques, les résultats sont influencés par de nombreux facteurs et qu'il est difficile de les évaluer ou de les maîtriser.

L'ignorance de l'avenir, bien qu'il soit dans certaine mesure prévisible, est une donnée qui dépend fondamentalement de la condition humaine. Par conséquent toute action tendue vers un but constitue un pari qui comporte un risque d'échec. Son résultat est donc incertain. Le risque peut être défini comme le degré de probabilité attaché à l'échec. Dans son activité, l'entrepreneur qui est avant tout un homme d'action, n'est pas à l'abri de mésaventures qui peuvent compromettre totalement son projet.

Comme par exemple : le risque de rester sans revenu si les choses avaient mal tourné (perte d'un contrat, découvert bancaire refusé par le banquier, arrivée d'un concurrent plus solide, l'accident de santé, etc.), autant d'événements qui peuvent parvenir et faire échouer une entreprise.

Mais l'entrepreneur est un homme qui accepte de courir le risque, avec courage et en mettant dans la tête l'idée qu'il va tout faire pour gagner car il croit qu'il a la possibilité d'influencer sur le cours des choses pour atteindre son but. Mais il faut bien noter qu'il n'y a pas de techniques totalement sûres d'affrontement des risques et d'annulation des incertitudes que pourrait mettre en pratique l'entrepreneur. Il ne peut donc jamais

maîtriser entièrement l'incertitude, ce qu'il doit savoir-faire en présence d'un projet de risque, c'est d'une part, bien déterminer les enjeux et d'autre part, évaluer les chances de réussite. L'entrepreneur se trouve dans l'obligation de réduire les incertitudes au minimum et cela dépend de ses compétences personnelles. L'entrepreneur éprouve du plaisir à travailler dans ces conditions, c'est-à-dire que sa personnalité devrait avoir des caractéristiques qui le conduisent à s'épanouir dans les situations d'incertitude modérée.

« L'entrepreneur est quelqu'un qui n'agit ni par tradition, c'est-à-dire dans des situations où le risque est nul, ni comme un joueur en prenant un risque extrême, mais il préfère agir dans des situations promettant de lui donner le plaisir de la réussite et dont il pense qu'il est en mesure d'influencer les résultats par sa compétence et ses aptitudes »<sup>(5)</sup>

## **2) Mener des activités énergiques :**

Les entrepreneurs sont considérés comme des hommes très actifs, Car les problèmes et les tensions provoqués par l'incertitude de l'économie les obligent à travailler d'avantage que les hommes d'autres professions.

Mais il faut remarquer qu'ils ne travaillent pas avec plus d'acharnement que lorsque cet effort les conduit à une réussite personnelle, ou précisément lorsque cet effort personnel a une chance d'influencer les résultats ou encore si la situation présente un certain défi, mais c'est d'abord un défi contre lui-même.

---

(5) PIERRE MUSZLAK , OP.Cité

Sa volonté et son ambition sont orientés vers l'avenir. Son but n'est pas de se battre pour le plaisir de se battre, mais pour construire une entreprise qui portera sa marque. Il ne gaspille pas trop d'énergie dans des tâches routinières, et la réserve pour des tâches exigeant de l'originalité, un esprit d'innovation, comme le définit SCHUMPETER<sup>(6)</sup>.

Il refuse les contraintes, combat la routine en entrevoyant un changement potentiel qui l'intéresse, il a beaucoup d'idées et souvent trouve un moyen de se tirer d'affaire.

### **3) Solitude et responsabilité personnelle :**

L'entrepreneur est défini comme celui qui assume l'ultime responsabilité de la décision. Il est d'abord un être seul, généralement incompris par son entourage. Sa réussite est souvent conditionnée par ses idées innovatrices.

Or ce caractère innovateur tend souvent à être incompris ou refusé par ceux dont l'entrepreneur a besoin pour réaliser et réussir son projet comme par exemple ses futurs fournisseurs, clients, financiers et notamment ceux qui dans cet entourage, pourraient être sollicités pour participer au capital de l'entreprise ou pour lui prêter de l'argent.

L'entrepreneur se sentira également très seul quant-il lui faudra prendre des choix ou des décisions qui pourraient conditionner la survie même de son affaire et parfois même la réussite matérielle de ses proches. Cette solitude risque de s'accroître avec le temps, car il prendra l'habitude de décider de tout et garder pour lui toutes les informations.

---

(6) GILLES JACOUD, ERIC TOURNIER : « Les grands auteurs de l'économie ».ED.HATIER.1998

La responsabilité du chef de la grande ou de la petite entreprise est de même nature mais pas de même niveau ; la solitude devant les décisions graves à prendre est identique mais ce qui différencie le chef de la grande entreprise de celui de la petite, c'est que le premier est salarié et joue l'argent des autres, tandis que le second joue le tout : son argent, sa situation et, plus encore, ses biens, sinon même la survie de sa famille et parfois, celle de ses propres collaborateurs. Et c'est lui seul qui doit accepter la récompense du succès comme le blâme de l'échec.

L'entrepreneur, dans son action productrice en vue de satisfaire ses intérêts personnels, est soumis aux faits fondamentaux suivants :

- C'est lui qui réunit et sait coordonner les ressources économiques, (Financières, humaines et techniques ) pour mettre en opération son idée et l'introduire de façon efficace sur un marché ;
- Il est le seul responsable moralement et pécuniairement de la totalité des activités et des changements pris par son entreprise ;
- Il est le seul responsable des résultats de ses offres au marché ;
- C'est à lui seul d'assurer profit, sécurité et développement de l'entreprise.

#### **4) Confiance en soi :**

Certains théoriciens considèrent que l'entrepreneur efficace ne perçoit peut être pas le risque parce que la confiance qu'il a en ses propres aptitudes l'amène à croire qu'il peut obtenir des résultats meilleurs que les faits ne laissent prévoir.

L'entrepreneur est optimiste et souvent, il a tendance à croire que sa probabilité de succès est plus grande qu'elle ne l'est en réalité. Il croit qu'il s'acquittera mieux que d'autres des tâches même pour lesquelles il ne possède aucune expérience.

Toutefois dans certaines situations, il ne surestime pas ses chances de réussite lorsqu'il a déjà l'expérience d'une tâche donnée et qu'il sache dans quelle mesure il est capable de bien l'exécuter. Dans ce cas, il base son estimation sur ses connaissances antérieures.

Par contre, si les résultats dépendent plutôt de la chance ou du hasard que de la compétence, il n'a aucune raison d'avoir une confiance exceptionnelle en lui-même. C'est seulement dans les situations où les résultats dépendent de ses efforts, qu'il manifeste un degré exceptionnel de confiance en soi.

### **5) Capacité de juger :**

SAY<sup>(7)</sup> considère que l'entrepreneur de l'industrie est l'agent principal de la production, les autres facteurs sont bien indispensables pour la création des produits, mais c'est l'entrepreneur qui les met en œuvre, qui leur donne une impulsion utile, qui en tire des valeurs.

C'est lui qui possède les capacités de juger les besoins et surtout la détermination des moyens nécessaires pour les satisfaire, et qui a les habilités de comparer ses buts avec ses moyens.

Le jugement est donc une qualité principale de l'entrepreneur, celui-ci peut se passer de science, en faisant un judicieux emploi de celles des

---

(7) J.M.JEANNENEY, R.BARRE, M.FLMANT et M.PERROT : « Documents économiques ».

Tome I. Presses Universitaires de France, Paris, 1966

autres comme par exemple il peut se passer des connaissances comptables en employant un comptable qualifié, aussi il peut éviter de mettre la main à l'œuvre en se servant des mains d'autrui, mais il ne saurait se passer de jugement.

#### **6) L'entrepreneur est un visionnaire :**

L'entrepreneur est connu comme étant une personne imaginative, caractérisé par sa grande capacité à atteindre des buts qu'il se fixe lui-même à travers sa vision. Cette vision serait une idée ou parfois un ensemble d'idées qu'il désire voir se réaliser pour atteindre une situation à laquelle il aspire.

L'entrepreneur maintient un niveau élevé de sensibilité aux changements de son environnement en vue de découvrir et de saisir les opportunités et les occasions d'affaires offertes et prend des décisions modérément risquées qui visent à innover.

La vision de l'entrepreneur prend la forme d'une image souhaitée, puis projetée dans le futur.

#### **7) Aptitude d'innovation :**

Pour SCHUMPETER, celui qui innove c'est l'entrepreneur. La spécificité de l'entrepreneur repose sur le fait qu'il prend un risque en réalisant des innovations où il trouve la joie de créer une forme économique nouvelle. Par son action d'innovation, l'entrepreneur crée une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, il découvre ou transforme un produit, propose une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre.

## **Section 2 : Les compétences professionnelles.**

Les compétences professionnelles sont les savoir-faire qui résultent, selon DANY BENUSIGLIO<sup>(8)</sup>, des aptitudes individuelles mais aussi d'une culture professionnelle qui s'appuie sur des procédures connues et des systèmes d'organisation. Ces compétences exigent d'être capable, en situation de travail, d'obtenir des résultats aux normes professionnelles par la maîtrise des fonctions essentielles de l'entreprise.

On entend ici par les fonctions essentielles de l'entreprise, tout type de tâches relevant de la gestion au quotidien de l'entreprise et la résolution des problèmes techniques.

Cette qualité de généraliste permet à l'entrepreneur de remplir ses fonctions sans avoir recours à des délégations. Et dans le cas de délégation, l'entrepreneur doit avoir des compétences en matière de délégation et d'organisation.

Par fois, il fait recours à des experts quant il s'agit de la résolution d'un problème technique dont ils n'a pas de connaissances, comme par exemple le recours à un expert comptable ou un expert juridique. Et c'est là qu'intervient la forte nécessité d'une « multicom pétence » minimale de l'entrepreneur.

Comme l'a indiqué T.VIQUERAT<sup>(9)</sup>, l'entrepreneur doit posséder une culture transversale lui permettant de résoudre lui-même les problèmes relevant de ce niveau ou au moins de comprendre les experts avec qui il

SOUS-

---

(8)DANY BENUSIGLIO:« Savoir forger les compétences nécessaires à la réussite stratégique de l'entreprise ».

(9)THIERRY VIQUERAT : « Initiation à la gestion de la crise des petites entreprises ».

Dynamique d'entreprise. Edition l'Harmattan.PARIS.1999

traite les tâches particulières, que se soit des conseils extérieurs ou des membres de son personnel.

Ce niveau minimal de culture ou multidisciplinaire peut être résumé aux connaissances suivantes :

- **En matière de comptabilité et finances :** cette fonction nécessite les connaissances suivantes :
  - Savoir lire un compte de résultat et le comparer à celui d'une année antérieur ;
  - Savoir établir un plan de trésorerie fiable ;
  - Savoir interpréter son bilan comptable ;
  - Calculer le fond de roulement ;
  - Calculer le besoin fonds de roulement (clients, fournisseurs, stock) ;
  - Calculer le prix de revient/prix de vente/marge bénéficiaire ;
  - Savoir calculer la batterie de ratios.
  
- **En matière administrative et fiscale :**
  - Comprendre comment fonctionne le système de recouvrement des taxes et comment remplir les déclarations ;
  - Savoir effectuer une déclaration à préalable à l'embouche et connaître son caractère obligatoire.
  
- **En matière légale et juridique :**
  - Savoir quels sont les livres légaux obligatoires ;
  - Savoir quels sont les statuts juridiques ;
  - Connaître les obligations et formalités obligatoires de la société ;

- Connaître le droit du travail ;
- Connaître le droit des faillites.
- **En matière bancaire :**
  - Connaître la différence entre les divers types de crédits ;
  - Connaître les implications de signature d'un engagement de caution.
- **En matière de gestion des conseils :**
  - Savoir que les relations avec les avocats et les experts comptables sont des relations commerciales, fondées sur des devis claires, des honoraires justifiés et préalablement discutés ;
  - Comprendre qu'aucune entreprise ne peut se passer d'un avocat, mais les coûts doivent être contrôlés.
- **En matière commerciale :**
  - Savoir ce qu'est un circuit de distribution et connaître les techniques de commercialisation applicables à son entreprise ;
  - Etre attentif aux techniques de commercialisation et de vente appliquées par les concurrents.

### **Section 3 : Les compétences managériales**

Les compétences managériales sont considérées comme résultantes des deux autres compétences, à savoir, les compétences entrepreneuriales et les compétences professionnelles.

L'entrepreneur parvient à la qualité du bon manager en combinant ses qualités personnelles à ses capacités de maîtriser les tâches d'ordre administrative et technique.

De tout temps, les auteurs de théories du management se sont préoccupés de définir le rôle, les qualités et les fonctions du manager.

### **A/- Les qualités du manager :**

L'école classique a défini les qualités du manager à travers deux principales approches :

- L'approche du management scientifique de TAYLOR<sup>(10)</sup> qui attribue au manager les qualités suivantes :
  - **Technicien** : cette qualité permet au manager de répondre aux problèmes techniques de gestion que ses subordonnés n'arrivent pas à résoudre.
  - **Organisateur** : l'organisation du travail est nécessaire pour déterminer les tâches des subordonnés, leur indiquer les meilleures méthodes et procédures de travail.
  - **Contrôleur** : le contrôle permet au dirigeant de veiller à la réalisation des objectifs, le respect des procédures de travail.
- L'approche normative (ou les principes universels de gestion) de HENRI FAYOL<sup>(11)</sup> qui a prescrit les principales tâches des dirigeants :
  - **Prévoir** : consiste à structurer l'avenir et dresser les programmes d'action.

---

(10) MOHED ALTRAD : «Écouter, harmoniser, diriger » OPU.1994

(11) JEAN LUC CHARRON, SABINE SEPARI : « Organisation et gestion de l'entreprise » DUNOD.1998

- **Organiser** : constituer le double organisme, matériel et social de l'entreprise en répartissant les moyens et les tâches.
- **Commander** : tirer le meilleur de l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise pour faciliter le fonctionnement.
- **Contrôler** : en veillant à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

Cette approche normative a été remise en cause par HENRI MINTZBERG<sup>(12)</sup> qui la trouvait très peu correspondante à la réalité quotidienne des dirigeants.

MINTZBERG à travers une analyse descriptive a identifié dix rôles du manager, qu'il a regroupé en trois grandes catégories :

- ◆ **Les activités de contrat** : contient trois rôles ;
  - Rôle de représentant de l'entreprise à l'extérieur ;
  - Rôle de leader qui motive, guide et donne l'exemple à ses subordonnés ;
  - Rôle de gestionnaire du réseau des relations internes.
- ◆ **Les activités d'information** : celles-ci regroupent aussi trois rôles ;
  - Rôle de guide : observe et recherche l'information ;
  - Propagateur : transmet les informations à l'intérieur de l'entreprise ;
  - Porte-parole : communique avec l'extérieur ;

---

(12) CAROL KENNEDY , OP.Cité

◆ **Les activités décisionnelles** : là il a distingué quatre rôles :

- Rôle d'entrepreneur : propose de nouveaux projets et s'adapte aux changements ;
- Rôle de régulateur : gère les troubles et les dysfonctionnements ;
- Rôle de répartiteur de ressources : affectation des moyens aux différents projets et équipes ;
- Rôle de négociateur : discute avec les différents partenaires internes et externes.

Le courant des relations humaines et en particulier KURT LEWIN et FREDERICK HERGBERG<sup>(13)</sup> ont insisté sur la motivation des hommes en considérant que le bon dirigeant est un spécialiste des relations humaines qui :

- Crée un climat social favorable ;
- Gère les conflits entre individus et entre groupes ;
- Ecoute et conseille ses collaborateurs ;
- Identifie les motivations de ses subordonnés et les satisfait ;
- Anime bien le groupe de manière à devenir leader.

RENSIS LIKERT<sup>(14)</sup> pense que le management de type participatif est le meilleur, le plus à même de produire des résultats.

---

(13) MOHED ALTRAD, OP. Cité

(14) CAROL KENNEDY, OP. Cité

Il est parvenu à cette conclusion d'après ses travaux de recherche d'où il a abouti à la distinction de quatre systèmes de management :

**1. Style autoritaire exploiteur :**

- Le management par la peur et la contrainte ;
- La communication part du sommet ;
- Les décisions sont prises et imposées par le niveau supérieur de la hiérarchie sans processus de consultation ;
- Supérieurs et subordonnés sont psychologiquement très éloignés.

**2. Style autoritaire-partenaire :**

- Le management par "la carotte plutôt que le bâton", mais les subordonnés restent entièrement soumis ;
- Les informations qui remontent de la base sont principalement celles qui sont susceptibles de convenir au patron ;
- Les décisions politiques sont prises au sommet de la hiérarchie, seules quelques décisions mineures étant déléguées aux niveaux inférieurs.

**3. Style consultatif :**

- La direction se sert à la fois de "la carotte et le bâton" et s'efforce de communiquer avec ses employés, cette communication s'effectue dans les deux sens ;
- Les décisions importantes sont prises au sommet de la hiérarchie.

#### 4. Style participatif :

- La direction offre des récompenses matérielles et fait participer les employés à des groupes de travail capables de prendre des décisions ;
- La direction fixe des objectifs à atteindre et travaille étroitement avec les employés pour les stimuler dans la réalisation de performance ;
- La communication s'effectue facilement dans les deux sens, supérieurs et subordonnés sont proches psychologiquement ;
- Les prises de décisions s'effectuent selon un processus participatif.

LIKERT a remarqué que les dirigeants qui réalisent les meilleures performances sont ceux qui gèrent des gens, plutôt que des fonctions et qui créent des groupes de travail efficaces, exercent un contrôle global plutôt que détaillé sur leurs subordonnés, se préoccupent plus de la réalisation des objectifs que des méthodes employées et fournissent une plus grande participation à la prise de décision.

En considérant que le style participatif comme étant le meilleur, LIKERT a développé ce système qu'il a appelé le système 4T.

- Le système 4T : considéré comme le meilleur moyen de traiter les conflits dans l'entreprise et d'augmenter la productivité ; ce système contient les critères suivants :
  - La fixation d'objectifs de performance de haut niveau demandé par le chef à ses subordonnés ;
  - Un niveau élevé de savoir-faire et de connaissance de la part du chef ;
  - La capacité du chef à fournir un planning, des ressources, du matériel et de l'aide à ses subordonnés.

Pour KATZ, la réussite du manager dépend de certaines aptitudes qu'il a regroupées en trois types de capacités :

- Les capacités techniques qui sont liées aux connaissances du métier ;
- Les capacités humaines concernant l'efficacité de travailler en groupe et la gestion des hommes ;
- Les capacités conceptuelles consistent à l'établissement du rapport entre l'entreprise et son environnement.

KOTTER<sup>(15)</sup> a distingué que les managers ayant une performance très élevée, ont certaines qualités communes, qu'il a résumé dans les points suivants :

- Ambitieux
- Tournés vers les résultats
- Optimistes
- D'intelligence supérieure
- Sachant contrôler leurs émotions
- Disposant de réseaux extérieurs à l'entreprise
- Capable de mobiliser des spécialistes en cas de besoin.

Dans «A force for change», KOTTER<sup>(16)</sup> a identifié les rôles des managers :

- Planifier et établir les budgets, fixer les objectifs à moyen et long terme ;
- Définir les étapes qui permettront d'atteindre ces objectifs et leur consacrer les ressources nécessaires ;

---

(15) BENHABIB ABDERREZAK : «Recherches en entrepreneuriat : quelles implications conceptuelles ? »Revue.S.H.Université MENTOURI.CONSTANTINE.2000

(16) CAROL KENNEDY,,OP.Cité.

- Organiser et recruter, établir la structure de fonctionnement susceptible de mettre en œuvre le plan arrêté, communiquer ce plan, déléguer et établir les systèmes de suivi et de la mise en œuvre ;
- Contrôler l'exécution et résoudre les problèmes, analyser les résultats, identifier les problèmes et organiser les moyens de leurs solutions.

KOTTER a montré que la tâche des « général managers » est très complexe et nécessite qu'ils aient une double compétence pour tout à la fois être à la hauteur de leurs responsabilités professionnelles et pour développer des réseaux de relations personnelles.

P.F.DRUCKER<sup>(17)</sup> qui définissait le management comme étant un travail comme tel, avec une compétence particulière, des outils propres, des techniques distinctes ; a distingué cinq activités fondamentales que doit assurer le dirigeant :

- **Fixer les objectifs** : le manager détermine et définit les objectifs dans chaque secteur, il définit les buts à atteindre et détermine les moyens nécessaires pour les atteindre.
- **Organise** : le manager analyse les activités, les décisions et les liens nécessaires, il classifie les tâches et les structure dans une organisation.
- **Motive et communique** : il communique constamment avec ses collaborateurs et les motive en utilisant ses habiletés de travail et ses décisions relatives aux salaires et à la promotion.
- **Forme les gens** : le manager forme ses collaborateurs et se forme lui-même.

---

(17) CAROL KENNEDY ,OP.Cité

- **Elabore des normes de performances** : le manager analyse, évalue et interprète les performances.

Cette approche pragmatique de DRUCKER est relativement proche de l'approche normative de FAYLOR et la différence la plus remarquable est que les tâches de prévisions citées par FAYLOR sont éliminées par DRUCKER au profit de celles de communication et de formation. Le dirigeant au lieu de faire des prévisions aléatoires et des plans incertains, il cherche l'information afin de s'adapter aux changements, d'où la nécessité de la formation.

#### **B/- Trois groupes de compétences managériales sont distingués :**

La littérature organisationnelle et les pratiques effectives des dirigeants ont fait émerger trois types de fonctions qui sont, selon J.CHARRON et S.SEPARI<sup>(18)</sup>, à la base de l'analyse contemporaine de la mission du manager :

- **Une fonction économique** :

La fonction de richesse est la raison d'être de l'entreprise. La mission essentielle du manager consiste à la détermination et la construction de la stratégie de l'entreprise. Cela nécessite des démarches et des outils spécifiques.

---

(18) CHARRON et S.SEPARI, OP.Cité

- **Une fonction sociale :**

Le manager doit assurer la cohésion sociale de l'organisation à travers un système d'animation des hommes.

- **Une fonction organisationnelle :**

C'est une mission intégrative dont laquelle le manager assure la compatibilité des missions économiques et sociales dans une organisation.

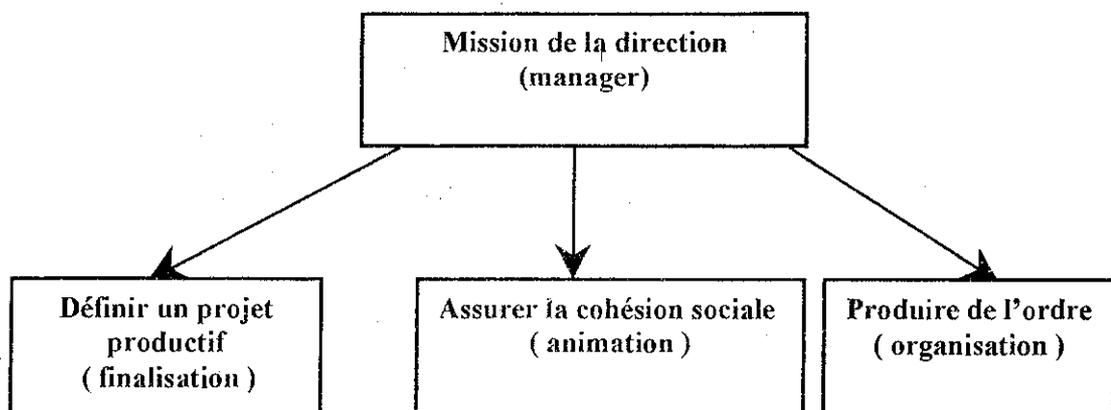


Figure 1 : Les trois types de mission du manager

La même classification des tâches manageriales a été distinguée par JEAN BRILMAN<sup>(19)</sup> en se basant sur les résultats d'une enquête réalisée par le HENLEG MANAGEMENT COLLEGE, qui avait pour objet, l'identification des qualités attendues d'un chef d'entreprise.

---

(19) JEAN BRILMAN : « Les meilleures pratiques du management » ED.ORGANISATIONS.1998

Les qualités identifiées sont les suivantes, dans l'ordre décroissant des plus citées :

- Le sens des affaires
- L'esprit de décision
- La faculté de motiver les autres
- L'intégrité
- La vision
- La capacité de déléguer
- La propension à changer
- La qualité de jugement
- Une motivation forte pour la réussite
- Une conscience de l'organisation
- Des talents de planificateur
- La faculté d'avoir une vue d'ensemble
- La détermination.

J.BRILMAN considère que ces qualités pourraient être regroupées en trois groupes :

- Les qualités de stratège
- Les qualités de gestionnaire
- Les qualités de leader.

De même et d'après une analyse des causes de réussite ou d'échec d'une entreprise, le spécialiste en management HAROLD LEAVIH<sup>(20)</sup> ;

---

(20) CLAUDE SICARD : « L'audit stratégique » DUNOD.PARIS.1997

a proposé une classification des grandes taches qui doivent être maîtrisées par le chef d'entreprise. Ces taches sont classées en trois grandes catégories :

- « Pathfinding » : c'est-à-dire trouver la voie à suivre. Cette catégorie de tâches est par définition celle de la stratégie.
- « Problems solving » : c'est la résolution des problèmes. A ce niveau, le chef d'entreprise est chargé des problèmes de la gestion quotidienne.
- « Implementing » : c'est la mise en œuvre. Ces tâches consistent à la gestion et l'animation des hommes.

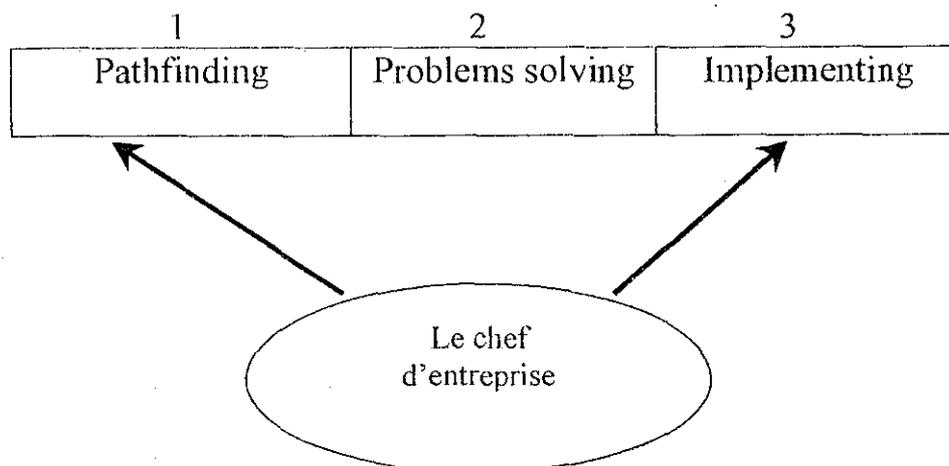


Figure 2 : Les trois tâches du management

Cette classification montre que les causes d'échec d'une entreprise peuvent tenir à l'incompétence sur un ou plusieurs des trois catégories de tâches distinguées.

Selon CLAUDE SICARD<sup>(21)</sup>, les lignes de limitation des trois compartiments du processus de management indiqué par H.LEAVITT, ne sont jamais précises, mais il y a trois types de tâches à assurer qui sont à la base du succès de l'entreprise.

Et à chaque type de tâche correspond un profil d'homme bien précis.

Figure 3 : Vision de management selon H.LEAVITT

Questions fondamentales	Tâches à assumer	Profil d'homme nécessaire
Où faut-il aller ?	1 : trouver la voie	Visionnaire, créatif
Comment va-t-on y aller ?	2 : résoudre les problèmes	Planificateur, organisateur
Comment conduire l'action ?	3 : gérer, animer, contrôler	Meneur d'hommes, gestionnaire

Source : CLAUDE SICARD.

En somme et à travers les classifications citées, on retient donc que les compétences managériales requises pour tout chef d'entreprise sont de trois types :

- Les compétences de gestionnaire
- Les compétences de stratège
- Les compétences de leader.

### 1- Les compétences de gestionnaire :

Gérer, comme l'a défini ANDRE CUGY<sup>(22)</sup>, c'est mettre en œuvre les moyens de l'organisation. C'est administrer sans rien changer, maintenir les choses en état, c'est aussi contrôler.

---

(21) CLAUDE CIRARD, OP. Cité

(22) ANDRE CUGY : « Organisation de l'entreprise moyenne ». Les éditions d'organisation. 1983

Le gestionnaire prend en charge les actions correctives nécessaires pour maintenir un certain équilibre de l'organisation.

Pour JEAN BRILMAN<sup>(23)</sup> le gestionnaire d'une PME est un homme organisé, soucieux de qualité méthodique et économique. Dès que l'entreprise grandit, le manager-gestionnaire procède à la définition des tâches et des fonctions. Il met en place le cadre général, définit les rôles, les méthodes de travail et contrôle les activités.

Dans le processus de management de H.LEAVITT, les compétences de gestion sont celles relevant du volet (2) « Problems solving », dont lequel le chef de l'entreprise est chargé de la résolution d'un grand nombre de problèmes :

- Les problèmes d'ordre technique : consistent au choix d'un procédé de fabrication, choix des solutions techniques au niveau de la conception des produits, lorsque ces choix n'affectent pas la stratégie de l'entreprise.
- Les problèmes juridiques.
- Les problèmes de financement.
- Les problèmes d'organisation : comme par exemple le choix d'une structure.

Les choix d'ordre gestionnaire sont moins fondamentaux que ceux d'ordre stratégique. Ces choix relèvent de la décision du chef d'entreprise, mais ils ne doivent pas absorber beaucoup de temps et peuvent être largement délégués.

La résolution des problèmes de gestion est très aisée lorsque le chef

---

(23) JEAN BRILMAN, OP.Cité

de l'entreprise s'entoure de collaborateurs compétents, car l'horizon est limité et les calculs économiques permettent de prendre à ce niveau des décisions en toute sécurité, par contre à ceux du niveau stratégique qui ne peuvent être délégués car les choix impliquent toujours des risques.

Les qualités nécessaires pour le gestionnaire sont les qualités de planificateur et les qualités d'organisateur. Mais il faut noter qu'à ce niveau, la planification et l'organisation ne visent que le court terme, car celles du long terme relèvent du niveau stratégique.

## **2- Les compétences du stratège :**

Le stratège, selon J.BRILMAN<sup>(24)</sup>, a en général une exceptionnelle compréhension des points clés de son business, et de ce qui crée un avantage stratégique.

H.MINTZGERG<sup>(25)</sup> considère que l'approche entrepreneuriale en matière de stratégie est puissante même si elle est loin d'être excellente.

La stratégie est une vision personnelle, un concept du monde des affaires. C'est souvent une extrapolation de la propre personnalité de l'entrepreneur qui effectue sa stratégie à travers ses propres buts en prenant des risques calculés, car il sent mieux que d'autres les opportunités de l'environnement, d'entreprendre des opérations qui seront rentables, ou qui lui permettront de réaliser efficacement son but.

Dans son entreprise, l'entrepreneur est le principal acteur en ce qui concerne la prise de décision et l'organisation.

---

(24) JEAN BRILMAN, OP. Cité

(25) HENRY MINTZBERG : « Le management, voyage au centre des organisations ». éditions d'organisation. 1999.

C'est à lui seul que revient les responsabilités, l'autorité et l'identification des opportunités. Cette solitude lui procure certains avantages comme la rapidité de prise de décision, la proximité du marché et une plus grande capacité de s'adapter aux changements.

Pour être bon stratège, selon MICHEL MARCHESNAY<sup>(26)</sup>, il faut :

- Faire appel avant tout à son flair.
- Accepter de prendre des risques mal calculables.
- Capable de résumer rapidement la situation en éliminant les informations « bruyantes », en filtrant pour ne retenir que l'essentiel.
- Capable de prendre rapidement une décision lui-même, sur la base d'une information filtrée.

Pour H.LEAVITT, faire de la stratégie consiste à trouver la voie à suivre, l'entrepreneur doit savoir tracer la voie qui mène au succès à travers des choix fondamentaux.

Les choix stratégiques, selon M.MARCHESNEY, reposent sur l'articulation de cinq éléments :

- La mission de l'entreprise
- Le métier de l'entreprise
- Les buts recherchés
- L'organisation
- L'environnement.

---

(26) MICHEL MARCHESNEY : « La stratégie du diagnostic à la décision industrielle ». OPU.1988

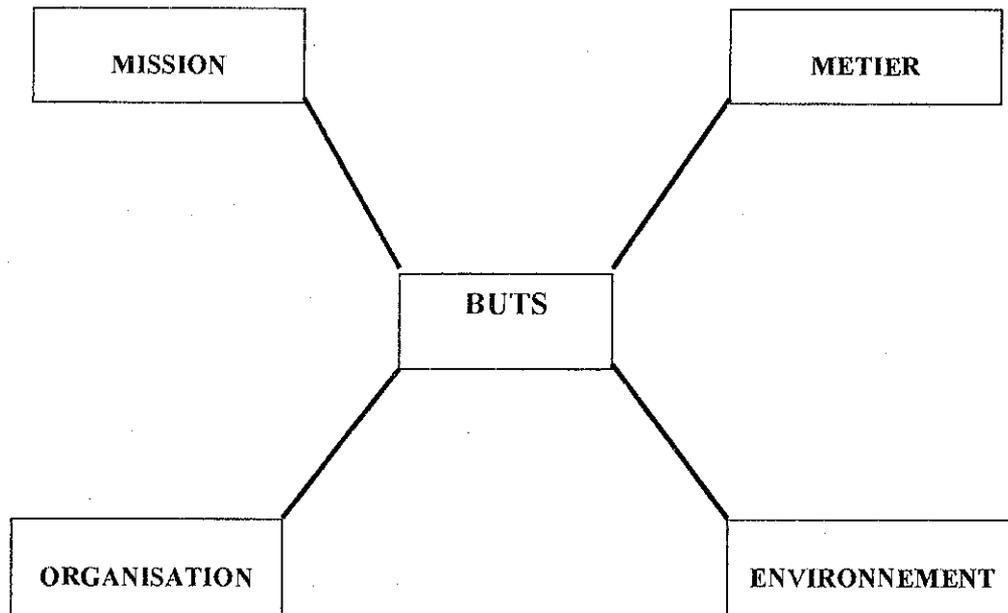


Figure 4 : Les éléments de base des choix stratégiques

( source M.MARCHESNAY )

**a) Hiérarchiser les buts :**

La littérature a fait ressortir trois types de buts économiques qui affectent de façon majeure les choix stratégiques :

- **La pérennité** : l'entreprise est créée et développée dans le but qu'elle survivra à son créateur qui la transmettra à ses héritiers.
- **L'indépendance** : le but de l'entrepreneur est d'être son propre patron..
- **La puissance** : l'entrepreneur cherche l'accomplissement et le pouvoir.

L'entrepreneur hiérarchise ses buts à travers une fonction d'utilité, comme l'a indiqué MARCHESNAY et JULIEN<sup>(27)</sup>. La fonction d'utilité est déterminée par les composantes personnelles et sociales du décideur : caractère, aptitude, entourage, ainsi que la taille, le type de l'entreprise et le capital investi.

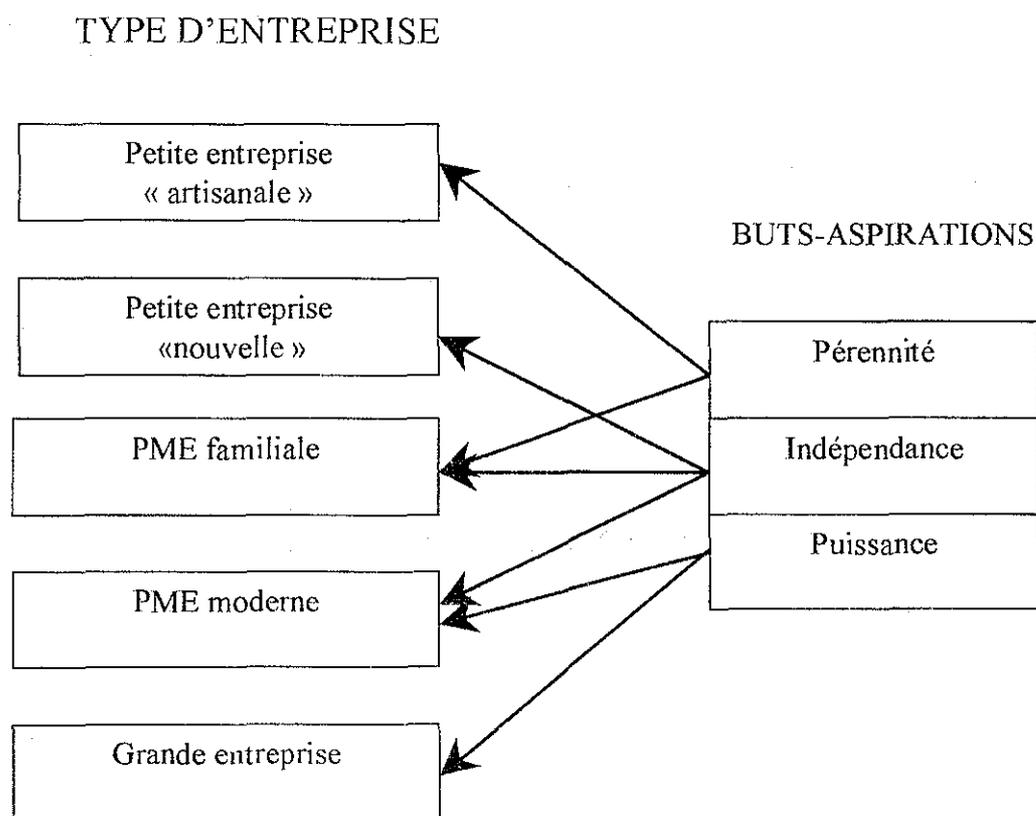


Figure 5 : Buts recherchés selon le type d'entreprise  
( source MARCHESNAY)

(27) PIERRE ANDRE JULIEN et M.MARCHESNAY, OP. Cité

**b) La mission et le métier :**

- **Déterminer la mission**: c'est préciser le type de besoin à satisfaire ou le type de service à rendre à l'utilisateur. Le choix de la mission est souvent opéré sur spécification de la clientèle.

- **Déterminer le métier** : consiste à préciser quoi faire et la façon de faire,

C.SICARD<sup>(28)</sup> indique que l'identification du métier se fait en recherchant les compétences particulièrement fortes que possède l'entreprise. Dans la détermination du métier, l'entrepreneur se heurte à la fois aux problèmes de compétence et de compétitivité.

Dans ce contexte, il faut introduire, selon MARCHESNAY deux notions complémentaires :

- La première est celle du savoir-faire.
- La seconde est celle de l'évolution technologique.

La mission et le métier de l'entreprise constituent les domaines d'activité stratégiques de l'entreprise.

ABELL DEREK<sup>(29)</sup> indique que pour définir les domaines d'activités stratégiques ; il faut prendre en compte les quatre facteurs suivants :

- Le comportement d'achat des clients ;
- Les différences existant dans les solutions à apporter aux problèmes de marketing, de fabrication, de recherches et développement ;
- Le comportement des coûts ;
- Les savoir-faire et compétence propre à l'entreprise.

---

(28) CLAUDE SICARD, OP. Cité

(29) CLAUDE SICARD, OP. Cité

DEREK propose que le raisonnement dans le domaine stratégique doit s'effectuer dans le cadre de trois dimensions :

- Une cible de la clientèle bien déterminée ;
- Un type de besoin à satisfaire : les produits et services répondent à des fonctions bien précises ;
- Les technologies alternatives : permettant de fournir les produits ou les services répondant à la fonction visée.

### **c) L'organisation :**

L'entrepreneur doit effectuer ses choix organisationnels en fonction des caractéristiques de sa mission et de son métier.

Dans ce domaine deux actions sont considérées : l'évaluation des capacités et l'adaptation de l'organisation aux exigences du couple métier-mission.

#### **◆ Evaluation des capacités :**

Les capacités de l'entreprise sont diverses, en général les capacités le plus souvent distinguées sont :

La capacité de production, la capacité financière, la capacité commerciale, la capacité d'innovation et de recherche, la capacité humaine, la capacité d'information, la capacité d'approvisionnement, etc. Et pour lesquelles plusieurs types de ressources sont mobilisés.

Les capacités de l'entreprise constituent les « outputs » d'une activité déterminée qui met en œuvre une combinaison de plusieurs ressources qui sont donc les « inputs ». Il faut donc mobiliser les ressources nécessaires suivantes :

- Les ressources matérielles ;
- Les ressources technologiques ;
- Les ressources humaines ;
- Les ressources en formation ;
- Les ressources financières.

Dans l'évaluation des capacités, MACHESNEY considère qu'il ne s'agit pas d'aboutir à des chiffrages précis, mais à des bases de jugement.

Les jugements permettront de repérer les problèmes suivants :

- Faire apparaître des insuffisances de capacité, soit en terme d'efficacité par exemple : mauvais rendement, mauvaise productivité, mauvaise rentabilité.

Soit en terme d'efficience : les capacités sont inadaptées à la mission et au métier.

- Faire apparaître les excédents de capacité qui peuvent être dus à des développements spontanés, sous l'effet, par exemple de l'expérience et de l'apprentissage.
- La nécessité de mesures adaptatives et correctives qui se traduisent par deux types de réaction stratégiques : d'une part l'engagement de capacités pour combler les insuffisances, d'autre part, l'évitement de capacité pour exploiter les excédents.

◆ **Adaptation de son organisation :**

Pour adapter son organisation aux caractéristiques de sa mission et de son métier, l'entrepreneur doit suivre trois grandes lignes directrices de son action. Ces trois lignes consistent, selon MARCHESNEY ,à :

- Maîtriser la complexité ;
- Réduire l'accessibilité ;
- Prévoir les turbulences.

- **Maîtriser la complexité** : à travers les mesures suivantes :

- Une bonne connaissance du métier ou de la mission ;
- Une organisation de l'ensemble de l'entreprise, l'adapte à la complexité du métier (nombre de tâches, la coordination entre les tâches, difficulté d'approvisionnement, d'ordonnancement, le coût et le niveau technologique, le degré de qualification du personnel, etc.) ou celle de la mission (difficulté de définition de la mission, hétérogénéité des marchés visés, complexité du "mix" : prospection, promotion, distribution, etc.).

Selon la nature de la complexité, la solution peut être soit par une division du travail accrue, soit par une interaction accrue entre les divers membres de l'organisation et parfois les deux à la fois.

- **Réduire l'accessibilité** : pour réduire le degré d'accessibilité au métier,

l'entrepreneur doit entreprendre certaines mesures comme par exemple :

- Protéger la technologie par des dépôts de brevets, de marques ;
- Protéger la distribution par le recours à la franchise et à l'exclusivité ;
- Fidéliser la clientèle et les fournisseurs par des mesures appropriées ;
- Développer une politique de gamme cohérente.

- **Prévoir la turbulence** : ce type de mesures concerne l'environnement, le cinquième élément affectant les choix stratégiques.

**d) L'environnement :**

L'environnement de l'entreprise détermine les conditions de formulation et d'application d'une stratégie.

L'environnement est un lieu de contraintes qui limitent l'action de l'entreprise. Mais il est aussi un lieu d'opportunités et d'occasions d'affaires profitables.

Il convient donc à l'entrepreneur de détecter les opportunités qu'offre son environnement, mais surtout de déterminer les menaces pour y faire face.

Il s'agit selon M.PORTER<sup>(30)</sup> de bien connaître les forces extérieures suivantes :

- La position de force des clients ;
- La menace d'arrivée de produits de substitution ;
- La capacité de négociation des fournisseurs ;
- La menace d'entrée de nouveaux concurrents.

Pour MARCHESNAY, la ligne directrice à suivre dans ce cadre consiste à prévoir les turbulences, il s'agit de :

- Bien connaître l'évolution de la concurrence ;
- Suivre l'évolution des technologies, des produits et des marchés en particulier les réseaux et les systèmes de distribution ;
- Diversifier suffisamment les fournisseurs et les distributeurs pour remédier leur défaillance éventuelle ;
- Diversifier les productions, pour la même raison.

---

(30) CLAUDE SICARD, OP. Cité

? ? ? ? ? ?  

$$= (180 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3) \times 4 \rightarrow \text{Prestation Financière}$$

Autres  $\Sigma$  parts:  $(F161 + F239) \times 4$  ?

Évaluation Financière du projet

Trans Préliminaire:  
 (1 semaine Fds garantie etc.) ?

IBS: ? Comb. ?

Elémentaire (chiffre) 45

\* Coefficient de rendement TVA: 326,436 -> Détails Bureau  
 \* T.V.A. = A. Recupérer  
 \* T.V.A. = Collectée  
 \* Précompte

120	240
120	

32	V
35	L
16	M
16	E
99	

2eme partie / chapitre 2 : Les compétences requises à l'entrepreneur.

Les deux éléments, organisation et environnement constituent, selon l'approche «points forts, points faibles», la base du diagnostic stratégique : le diagnostic interne et le diagnostic externe.

Pour H.WEIHRIECH<sup>(31)</sup> l'organisation est considérée comme un ensemble de facteurs internes dont il faut détecter les forces et les faiblesses.

L'environnement est considéré comme un ensemble de facteurs externes dont il faut déterminer les forces et les faiblesses.

En somme la démarche stratégique est résumée selon MARCHENAY dans la figure ci-dessus.

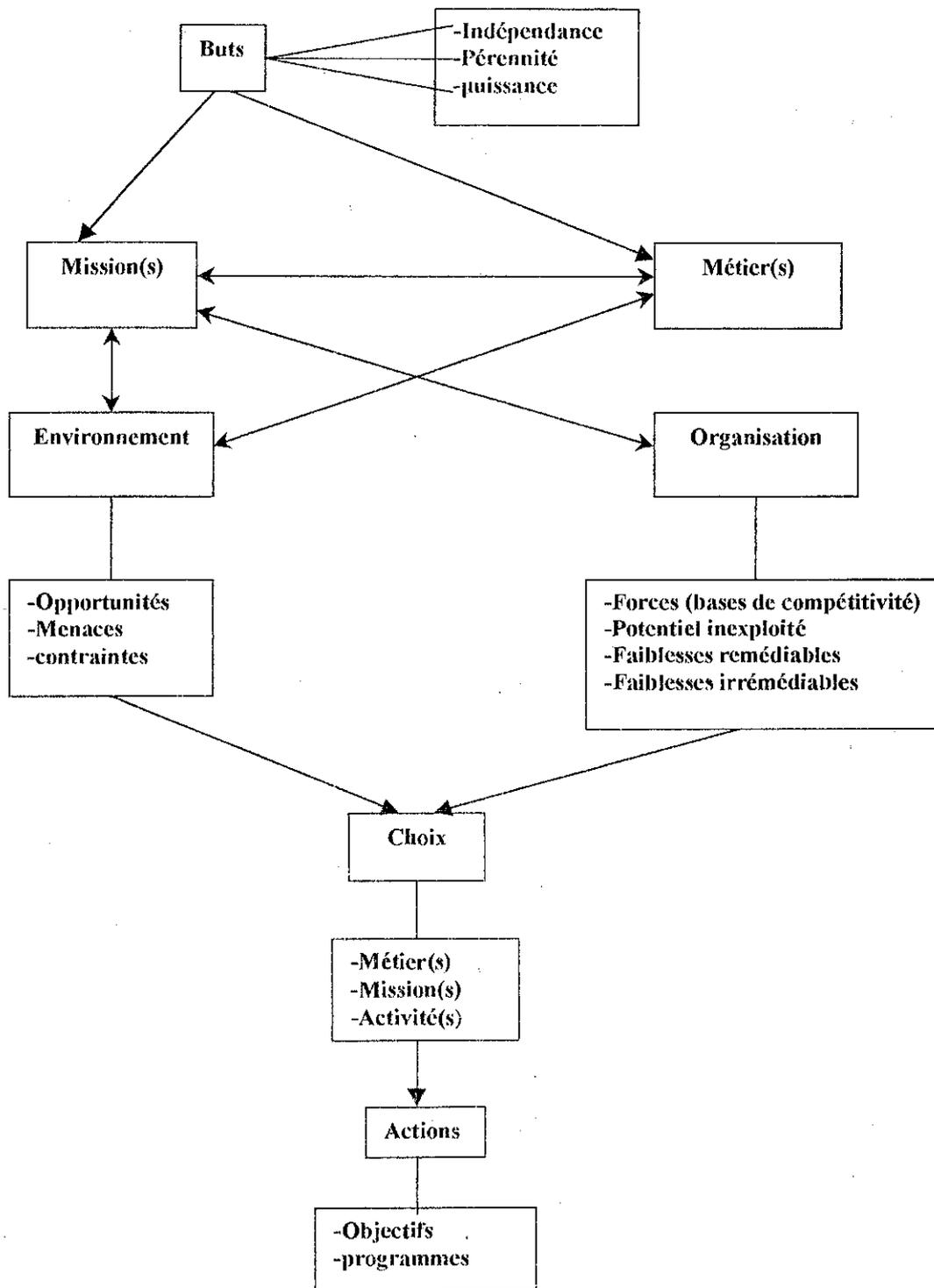


Figure 7 : Démarche stratégique.

### **3) Les compétences de leader :**

Le manager-gestionnaire fait bien les choses et cherche le perfectionnement, en s'intéressant au comment faire et en se servant d'une panoplie d'outils de gestion.

Par contre, le leader s'intéresse à ce qu'il faut vraiment faire pour susciter des idées novatrices en mobilisant toutes les composantes de l'organisation, où se manifeste de plus en plus le besoin d'être « dirigé » et non pas seulement « géré », le besoin d'adhésion, d'accompagnement et de proximité.

#### **a) Les qualités du leader :**

Il n'y a pas de profil type de leader, mais il y a certaines qualités communes attribuées aux leaders. Nombre de chercheurs et d'auteurs en leadership, ont tenté de décrire le portrait du leader.

Ceux-ci ont montré une certaine similitude en décrivant les qualités des grands leaders.

En 1935, ORDWAY TEAD<sup>(32)</sup> a distingué les caractéristiques les plus importantes remarquées chez les grands leaders :

- Une grande énergie physique, leur permettant d'effectuer un travail Considérable ;
- Une forte détermination dans la fixation des buts et leur partage avec les autres ;
- Un enthousiasme leur permettant de surmonter les difficultés avec sang-froid ;

---

(32) MOHED ALTRAD. op. cité.

- Une grande générosité, une chaleur humaine leur faisant plus aimer que crains.
- Une intégrité totale.

RALPH STOGDILL<sup>(33)</sup> lui aussi est parvenu à la conclusion qu'il n'y a pas de profil-type du chef, toutefois, il a cité certaines caractéristiques souvent trouvées chez les leaders.

- L'intelligence et la scolarité : les leaders sont souvent des individus plus intelligents qui réussissent mieux aux études et ont une grande capacité de juger et une rapidité de prise de décision.
- La personnalité : les leaders ont souvent une grande confiance en soi, ils sont honnêtes, créatifs et prennent de l'initiatives.
- Le besoin d'assumer des responsabilités : les leaders aiment fixer des objectifs à eux-mêmes et aux autres et se distinguent par leur persévérance.
- L'intégration à la société.

Pour WARREN BENNIS<sup>(34)</sup> le leader est un transformateur de l'organisation, c'est un « architecte social » . Il considère que la qualité fondamentale que doit avoir le leader est la capacité à créer une vision globale, de la traduire en action et de la maintenir.

D'après une enquête qu'il a effectué en 1985, BENNIS a identifié quatre qualités clés communes aux leaders :

◆ **La gestion de l'attention :**

Le leader a la faculté de donner une perception de l'avenir à laquelle les autres peuvent croire et adopter.

---

(33) MOHED ALTRAD, OP. Cité

(34) CARROL KENNEDY, OP. Cité

◆ **La gestion du sens :**

Le leader communique sa perception et parvient à la traduire en terme de succès pour l'organisation.

◆ **La gestion de la confiance :**

Le leader crée un climat de confiance ce qui constitue selon BENNIS le ciment émotionnel qui rapproche employés et leader.

◆ **La gestion de soi-même :**

Cette qualité signifie ténacité, connaissance de soi, volonté de prendre des risques, engagement et défi.

JEAN ADAIR<sup>(35)</sup> qui a contribué à la transformation du concept même du management, en lui adjoignant la notion du leadership dont il associe les capacités de prise de décision de communication et de gestion.

Selon cet auteur, la qualité fondamentale des leaders est leur capacité à motiver les autres. Cette qualité est liée aux caractéristiques suivantes :

- L'enthousiasme
- L'engagement propre du leader
- La capacité à communiquer et à partager son enthousiasme avec les autres et à les passionner.

G.ARCHIER et H.SERIEYX<sup>(36)</sup> ont isolé trois éléments principaux définissant le leadership :

- La vision
- La confiance
- L'adhésion

---

(35) CARROL KENNEDY, OP. Cité

(36) PHILIPPE MIGANI : « Les systèmes de management » Les Editions d'Organisations. 1993

Pour KOTTER<sup>(37)</sup> les leaders : « font leurs effets énergétiques, non en poussant les besoins humains fondamentaux : la réussite, l'appartenance, la reconnaissance, l'estime de soi, le sentiment de maîtriser la conduite de sa vie et tenter vers son idéal ».

KOTTER a identifié les attributs intrinsèques des leaders :

- Une énergie supérieure à la moyenne ;
- Une force intérieure souvent associée à de hautes ambitions de rechercher des améliorations continues ;
- Les capacités intellectuelles supérieures à la moyenne, notamment celle d'intégrer et de traiter d'importantes quantités d'informations diverses ;
- Un bon équilibre mental ou émotionnel ;
- De l'intégrité.

Ces qualités attribuées au leader, lui servent comme un appui pour ses principales tâches :

- Fixer les directives, développer une vision et des stratégies pour l'avenir de l'entreprise ;
- Mettre les gens en phase, les amener à comprendre, accepter et travailler ensemble à la réalisation des objectifs choisis ;
- Motiver et montrer l'exemple en faisant jouer des valeurs, des émotions et des besoins humains.

Les diverses qualités attribuées aux leaders, peuvent être regroupées, selon BRUNO HENRIET<sup>(38)</sup>, en trois catégories relatives à trois types de rapports :

---

(37) CAROL KENNEDY, OP. Cité

(38) BRUNO HENRIET : « Leadership et management ».ED.LIAISONS

- Le rapport à la réalité
- Le rapport à soi-même
- Le rapport aux autres

### **1- Les qualités de rapport à la réalité :**

- **La vision :**

Selon BENNIS et NANUS, la vision est la capacité propre du leader.

Le leader a une vision différente à travers laquelle il établit une représentation de la réalité, qui s'articule sur des finalités plus que sur des structures.

Il s'intéresse plus à la globalité qu'aux détails.

La vision du leader est basée sur l'intuition et l'instinct. Ce qui lui permet de faire preuve d'originalité.

Au contraire du management classique, le leader pilote l'entreprise par son projet et non pas par ses structures. Il voit mieux que le manager parce qu'il s'appuie sur la projection de sa réalité intérieure : son intuition, ses convictions, son engagement personnel et sur son désir plus ou moins de transformer la réalité extérieure.

KROUZE et POSNER<sup>(39)</sup> ont défini la vision comme une représentation de l'avenir. Ils identifient quatre éléments constitutifs d'une vision :

- ◆ **L'instinct de l'avenir :**

Le leader a la capacité de proposer un projet crédible, c'est-à-dire un projet qui se situe dans un développement anticipé d'une situation actuelle.

---

(39) MERIEM LE SAGET, op. Cité

◆ **L'imagination :**

Les leaders sont des artistes créateurs. Le leader en produisant une vision signifiante, réalise une image mentale qui imprègne et convainc autrui.

◆ **L'idéal :**

Le leader vise le long terme pour que son projet soit mobilisateur.

◆ **L'unique :**

La signification de la vision du leader tient à sa singularité et à son caractère personnel propre et unique.

• **La création du futur :**

Selon J.M.OURY<sup>(40)</sup>, devant l'instabilité de l'environnement et l'imprévisibilité des événements, il ne s'agit plus simplement de surveiller et attendre que le changement survienne. Le responsable doit anticiper, planifier, prendre des repères et se préparer à affronter l'avenir.

Le leader a la capacité à aller au devant de l'événement et non à simplement prévoir et réagir. Il doit avoir la force de prendre des décisions dans le présent qui vont contribuer à la création du futur.

Le leader se trouve là au bon moment comme le souligne BRUNO JARROSSON<sup>(41)</sup>. Il sait saisir l'occasion quand elle passe. Par sa décision le leader saisit l'instant privilégié avant qu'il ne s'évanouisse dans l'impossible.

---

(40) BRUNO HENRIET, OP. Cité

(41) BRUNO JARROSSON : « 100 ans de management ». DUNOD.2000.

A.C.MARTINET<sup>(42)</sup> considère que la capacité à saisir les opportunités et à suspendre l'écoulement du temps est le compromis majeur.

Le leader est capable de se projeter dans l'avenir, d'avoir une vision claire de son activité.

- **Pouvoir et capacité de transformation :**

Cette qualité consiste en la capacité de traduire l'intention en réalité et de soutenir le mouvement. W.BENNIS et B.NANUS considèrent que ce pouvoir constitue l'énergie fondamentale nécessaire pour lancer et soutenir une action. Il permettrait de faire passer une organisation d'un état présent à un état futur.

Le leader efficace peut créer des perspectives potentielles pour l'entreprise, inspirer aux subordonnés la volonté du changement. Il assume la responsabilité de modifier les pratiques organisationnelles de façon à les adapter aux changements perpétuels de l'environnement.

- **2- Les qualités de rapports à soi-même :**

Le leader, c'est quelqu'un qui s'impose à travers sa forte personnalité et ses atouts relevant de ses traits psychologiques.

- **Confiance en soi :**

La confiance en soi est l'attribut intrinsèque du leader qui le fait distinguer par rapport aux autres.

---

(42) BRUNO HENRIET, OP. Cité

La confiance en soi est définie comme étant « la capacité à faire la part des choses, à cloisonner ce qui peut ressortir de son moi profond et ce qui est mis en œuvre dans sa fonction »<sup>(43)</sup>

Cette qualité de confiance en soi, permet au leader d'apporter à ses subordonnés un message cohérent et fiable, de ce fait il apporte sécurité et donne confiance.

- **Auto-image positive :**

Le leader a souvent une bonne image de soi qu'il la transmet à son équipe. De ce fait, le leader est apprécié par ses collaborateurs et sa valeur leur assure de la validité de ce qu'ils font.

W.BENNIS et B.NANUS, ont insisté sur le concept d'auto-image positive et ont déterminé les étapes nécessaires pour parvenir à une telle qualité.

La première étape consiste à reconnaître ses points forts et à compenser ses points faibles. Ensuite il faut valoriser les points forts et les cultiver, c'est-à-dire, s'auto-améliorer en décelant en permanence l'adéquation entre ses compétences et celles exigées par la situation du travail.

### **3- Les qualités de rapports aux autres :**

Avec le leadership, l'entreprise est conçue comme un ensemble de personnes, dont la proximité et l'interaction sont privilégiées.

- **L'interaction :**

Le leader ne se limite pas à exercer de l'autorité sur son équipe et au

---

(43) BRUNO HENRIET, OP.Cité

lieu de tout dire ou de tout faire, il joue sur l'impulsion.

Il doit être capable non seulement de faire faire, mais de faire penser comme lui pour que chacun s'approprie les actions et les réalise.

L'interaction et l'influence sont marquées par l'engagement personnel du leader. C'est un mode de communication personnalisé.

- **La proximité :**

Par le contact et la confiance, le leader apparaît comme un guide qui indique l'axe d'action et donne l'exemple et réussit de ce fait la prise en main des personnes.

- **Créer une vision commune :**

Le leader ne se limite pas à uniformiser les actions et les méthodes, il les dépasse pour unifier les mentalités. Il expose et définit ce qui auparavant restait implicite et fait émerger une réalité partagée.

BENNIS indique que le leader a la responsabilité de communiquer le schéma qui forme et interprète les situations afin que les actions du personnel soient guidées par des interprétations communes de la réalité.

Le leader a donc la capacité de communiquer sa vision sa compréhension des choses, et surtout de la rendre significative auprès du personnel.

- **Cohésion et confiance :**

Le leader en faisant confiance à son équipe, suscite l'implication et la convergence des efforts. Il ne s'appuie pas sur des plans et programmes

pour faire agir l'organisation, mais il agit sur les individus en les impliquant dans la réalisation des programmes.

Le leader a la capacité de faire preuve de soutien, de fiabilité et de constance dans ses rapports avec son personnel.

- **La mobilisation :**

Le leader par son attitude de proximité de ses subordonnés, crée une forte conviction à l'égard de l'organisation et amène chacun à exprimer son point de vue, ce qui lui permet d'affronter les différences soit pour en tirer partie, soit pour les éliminer.

Le leader a la capacité de susciter et à maintenir l'intérêt des membres de l'organisation dans le cadre des orientations des buts privilégiés.

- **L'attitude affective :**

Le style de direction du leader est fondé sur l'acceptation de l'autre. Cette attitude lui permet de sentir ce qui se passe en l'autre dans une situation donnée. Comme l'indique L.LAPIERRE<sup>(44)</sup> chez le leader, les actions de servir, ménager, porter, créer et produire, découlent de cette position effective.

- **La reconnaissance individuelle :**

Le leader fait preuve de reconnaissance à l'égard de ses collaborateurs en leur déléguant les projets. Il demeure attentif à la situation de ses employés et les aborde comme des personnes distinctes et favorise des situations d'apprentissage.

---

(44) BRUNO HENRIET.OP. Cité

- **Persuasion et séduction** :

La persuasion et la séduction, sont selon MERYEM LESAGET<sup>(45)</sup> deux dynamiques complémentaires auxquelles recourt le leader dans ses relations avec les autres.

La séduction c'est d'attirer l'autre vers soi, c'est un mouvement inverse de la persuasion.

Le leader exprime ces deux dynamiques à travers quatre formes de magnétisme personnel :

- Le magnétisme de l'intellect : relatif à la pensée et aux idées. Le leader s'explique d'une manière intelligente, intéressante et accessible. Il séduit les autres par la finesse de sa pensée et la clarté de ses propos. Il invite à repenser les méthodes traditionnelles, ouvre les yeux sur des façons différentes d'aborder les problèmes.

- Le magnétisme du cœur : le leader fait en sorte d'être aimé par les autres en les écoutant et les mettre à l'aise avec une finesse dans la relation, gentillesse, humeur ; touchant et créant ainsi un climat chaleureux et sécurisant.

- Le magnétisme de l'âme ou charisme sollicite ce qu'il y a de plus noble en l'homme, s'adressant à son désir de s'élever et d'évoluer.

Le charisme comme l'a défini BASS<sup>(46)</sup> est de créer un environnement humain convivial propice à l'identification et à l'appartenance et de détecter ce qui est important et exprimer une vision articulée.

---

(45) MERIEM LE SAGET.OP. Cité

(46) PHILIPPE CABIN et J.RUANO BORBALAM : « Le management aujourd'hui ».ED.DEMOS.1999

### **b) Les performances du leader résultantes de ses qualités :**

En décrivant les composantes du leadership, BRUNO JARROSSON<sup>(47)</sup> a conclu qu'il y a deux capacités intrinsèquement attachées au leader. La première est relative à la prise en charge des tâches assignées au groupe et d'en assumer la responsabilité.

La seconde capacité consiste au maintien de la cohésion du groupe.

Cette distinction se trouve aussi chez BALE<sup>(48)</sup> qui a attribué au leader, deux types de fonction :

- Une fonction socio-émotionnelle qui porte sur les efforts fait par le leader pour garantir de bonnes relations, entretenir un climat agréable, c'est « le leader informel ».
- Une fonction tache dont le but est d'évaluer les performances, de planifier le travail, c'est « le leader formel ».

BLAKE et MOUTON<sup>(49)</sup> ont repris les deux dimensions précédentes, dans leurs travaux de recherche sur les styles de management. Selon ces deux auteurs, les leaders manifestent deux types d'intérêts :

- Un intérêt pour l'élément humain
- Un intérêt pour les impératifs de production

### **1- La capacité d'assumer la responsabilité des taches :**

- **Le leader a de la compétence sur le métier :**

---

(47) PHILIPPE MEGANI, OP. Cité

(48) PHILIPPE MEGANI, OP. Cité

(49) PHILIPPE MEGANI, OP. Cité

Il a de la méthode et de la rigueur. Cette qualité, comme l'a indiqué MERIEM LE SAGET<sup>(50)</sup>, rapproche le leader du manager-gestionnaire, car il connaît bien la finance et la gestion, les méthodes de marketing et d'étude de marché, comme il sait gérer un budget, suivre les indicateurs de son tableau de bord.

- **Le leader a de la compétence stratégique :**

Le leader sait ce qu'il faut faire. Dans ce cadre, L. BOYER et N. AQUILBEY<sup>(51)</sup> considèrent que le leader établit des orientations stratégiques de plus en plus régies par une logique paradoxale.

Les principales tâches du leader, selon KOTER, consistent à fixer les directives, développer une vision et une stratégie pour l'avenir de l'entreprise.

- **Il a la capacité de prendre des décisions :** le leader prend des décisions à travers les quelles il matérialise ses objectifs. La solitude dans la prise de décision est souvent attribuée au leader. Il peut se faire aider par les outils d'aide à la décision, par les outils d'analyse stratégique. Mais « il se sent libre dans sa décision stratégique, par rapport à l'analyse qui pour lui un élément de la réalité parmi d'autres aux quels il peut opposer sa propre cognition »<sup>(52)</sup>

- **Le leader a la capacité de planifier :**

Il cherche toutes les informations disponibles, définit des groupes de tâches ou d'objectifs et établit un plan réalisable dont lequel il détermine les mécanismes nécessaires à la mise en œuvre des projets.

---

(50) MERIEM LE SAGET, OP. Cité

(51) MERIEM LE SAGET, OP. Cité

(52) BRUNO JARROSSON, OP. Cité

La planification qui est un processus de management fonctionne comme une activité complémentaire à la fixation de directives.

KOTTER<sup>(53)</sup> dit : « un bon processus de planification joue comme un contrôle de la faisabilité et de la pertinence des activités de fixation de directives ».

## **2- La capacité d'animer des hommes :**

Dans son organisation, le leader joue un rôle décisif, car il détient le pouvoir. Il est crédible et se caractérise d'une forte personnalité qui lui permet de s'imposer.

Ces qualités font de lui un bon animateur de groupe qui accomplit les missions que ADAIR<sup>(54)</sup> a résumées aux points suivants :

- **Préparer :**

Le leader met au courant le groupe ; attribue les tâches définit les standards du groupe.

- **Contrôler :**

Le leader maintient les standards du groupe ; assure la progression vers les objectifs, pousse à l'action et à la décision.

- **Encourager :**

Il exprime l'approbation aux contributions individuelles ; encourage et discipline, crée un esprit d'équipe, fait disparaître les tensions avec humour, résoudre les désaccords.

---

(53) (54) CAROL KENNEDY, OP. Cité

▪ **Informer** :

Le leader clarifie tâches et plans ; garde le groupe informé, reçois des informations du groupe, résume idées et suggestions.

▪ **Evaluer** :

Il vérifie la faisabilité des idées ; teste les conséquences, évalue les performances du groupe et l'aide à s'évaluer lui-même.

▪ **Structure** :

Le leader met en place des structures évolutives, en développant une organisation et un style de management qui permettent aux personnes de développer les compétences recherchées pour réussir le futur.

Toutefois les caractéristiques du leader ne sont pas fixes. Elles varient selon des phases de développement de l'entreprise, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n°1** : Les compétences du leader relatives aux phases de l'entreprise

Phase de l'entreprise	Compétences
Démarrage	Grande créativité-motive avec énergie vers l'innovation.
Sélection des priorités	Davantage de rigueur dans le choix des objectifs et suivi de l'action.
Décentralisation	Partager son pouvoir et déléguer-faire confiance-suivre les indicateurs pour intervenir au bon moment.
Evolution	Avoir les idées pour répondre au marché-résoudre les problèmes que posent l'exploitation, des liaisons entre unités, les personnes, ou pour créer le futur.

Nombre de chercheurs en management et leadership comme J.MAC GREGOR BURNS, A.ZALEZNIK, J.KOTTER, W.BENNIS, déterminant les rôles du leader et du manager, sont parvenus à conclure que : le manager est le gestionnaire qui fait tourner l'entreprise, tandis que le leader est celui qui rassemble et motive les personnes pour les amener vers une direction.

Le manager maintient et organise, alors que le leader définit et oriente.

**Tableau n° 2 : Les rôles du manager et du leader.**

<b>Manager</b>	<b>Leader</b>
<p><b><u>Tâches :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prévoir et planifie</li> <li>- établit des budgets, évalue investissements et dépenses</li> <li>- organise</li> <li>- contrôle</li> <li>- mesure et dresse les écarts</li> </ul> <p><b><u>Qualités requises :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rigueur et méthode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- crée une vision inspiratrice, donne un souffle</li> <li>- conçoit une stratégie à long terme et fait preuve de flexibilité dans son raisonnement budgétaire, anticipe les opportunités et les failles, s'efforçant de repérer l'imprévisible et d'imaginer des scénarios de rechange pour réagir et s'adapter aux situations qui n'auront pas été prévues par le budget.</li> <li>- pilote, s'adapte en souplesse, fait preuve d'opportunisme dans l'action tout en gardant l'œil sur la vision long terme.</li> <li>- motive à la qualité et à l'autorité</li> <li>- fait évaluer la vision et adapte le positionnement de son entreprise et ses produits grâce à un effort permanent d'anticipation et d'écoute.</li> <li>- l'enthousiasme et l'anticipation réalistes.</li> </ul>

**c) Leader et stratège : deux rôles complémentaires :**

Partant des trois grandes fonctions du management moderne distinguées par H.LEAVITT, CLAUDE SICARD<sup>(55)</sup> a constitué l'équation du succès de l'entreprise :

$$\text{Equation du succès} = (1) + (3)$$

A travers cette équation, il indique que le succès d'une entreprise est fondé sur la capacité du chef à maîtriser les deux volets :

- Volet (1) : trouver la voie ; c'est le talent du stratège.
- Volet (3) : gérer et animer ; c'est le talent du leader.

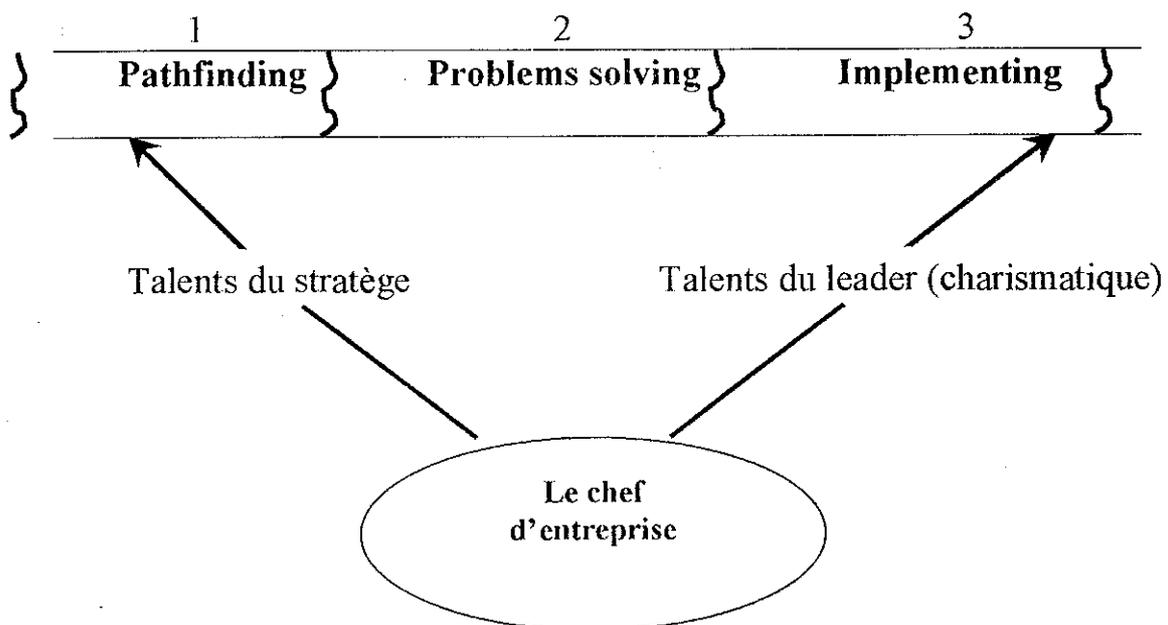


Figure 8 : Les deux talents essentiels du chef d'entreprise aujourd'hui  
(source CLAUDE SICARD)

(55) CLAUDE SICARD, OP. Cité

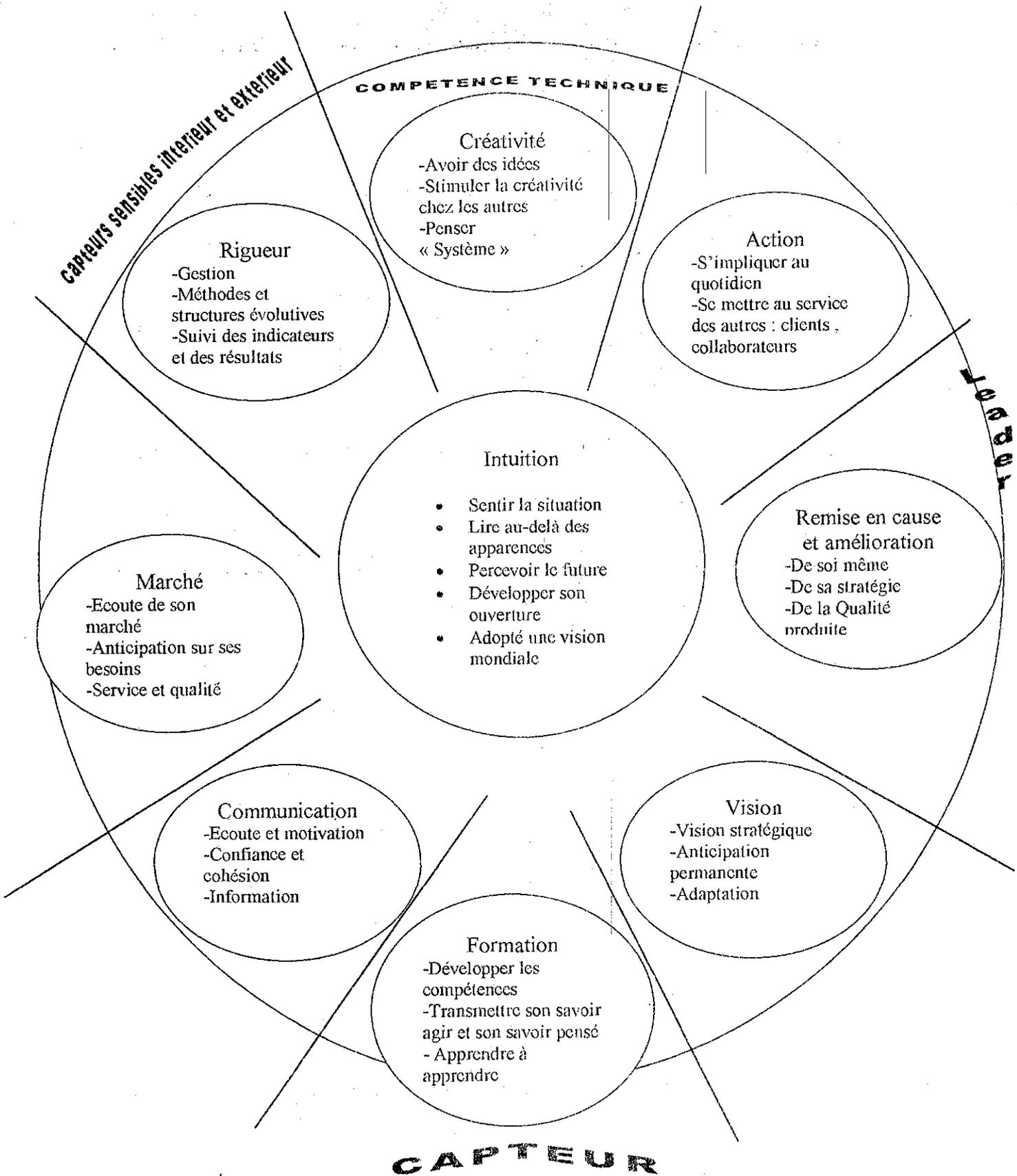
MERiyEM LE SAGET<sup>(56)</sup> considère que les rôles du leader et ceux du manager gestionnaire sont complémentaires : « il fait donc allier rigueur et professionnalisme à ses compétences d'enthousiasme et de vision ».

Partant de cette considération, M.LE SAGET indique qu'il y a une tendance vers un leadership qui inclue le management traditionnel du type gestionnaire.

C'est le leader moderne ou le «manager intuitif». Dans ce type de leader, toutes les qualités, que ce soit celles du leader ou celles du manager-gestionnaire, doivent être présentes en lui, mais chaque leader selon son style, affûtera davantage certaines qualités plutôt que d'autres.

---

(56) MERiyEM LE SAGET, OP. Cité



**Figure n° 9 : Le leader moderne ou le manager intuitif**

### **Conclusion :**

L'entrepreneur est l'unique responsable de la survie et de la pérennité de son entreprise.

De ce fait, la performance de l'entreprise dépend catégoriquement de qualités et des compétences dont dispose son chef.

Celles-ci se traduisent par un certain nombre d'atouts qui vont des qualités d'innovateurs et preneurs de risque à la capacité de mobilisation et de combinaison des moyens financiers et matériels, à l'aptitudes d'animation des hommes, au succès d'une insertion commerciales et la pérennité de l'entreprise dans la concurrence.

Donc à côté de ses qualités entrepreneuriales, l'entrepreneur doit être compétent en matière de gestion et de stratégie et de leadership.

En combinant ses aptitudes entrepreneuriales aux techniques managériales, l'entrepreneur parvient au niveau du manager-leader.

### Conclusion :

La compétence constitue la source d'efficacité et de performance recherchées par les entreprises.

Elle s'identifie par la combinaison d'un ensemble de ressources d'ordre cognitif et mental et leur mise en œuvre dans une situation de travail.

L'entrepreneur compétent est celui qui réussit à combiner ses qualités entrepreneuriales à une bonne maîtrise des tâches professionnelles et managériales et de se comporter en leader.

Donc certaines compétences de l'entrepreneur relèvent de sa personnalité et plus ou moins innées, alors d'autres sont acquises et développées à travers l'apprentissage et l'expérience.

### 3eme Partie :

## *l'acquisition et le développement des compétences chez l'entrepreneur privé algérien*

Comme tout entrepreneur qui craie et développe sa propre entreprise, l'entrepreneur privé algérien doit disposer d'une multitude de compétences, à travers lesquelles il parvient à l'efficacité.

Ces compétences dépendent des qualités et aptitudes personnelles qui se développent au cours d'un processus d'apprentissage et de formation.

CHAPITRE <sup>1er</sup> :

**LES FACTEURS INFLUENÇANT  
L'ACQUISITION ET LE  
DÉVELOPPEMENT DES  
COMPÉTENCES**

SECTION 1 : Les facteurs socioculturels.

SECTION 2 : Les formations.

SECTION 3 : Le rôle de la formation.

### **Introduction :**

L'entrepreneur vit et exerce sa fonction au sein d'une société, qui se caractérise par sa propre culture et ses propres valeurs morales qui influencent largement le comportement et les qualités individuelles.

Dans ce cadre l'approche Wébérienne insiste sur la prise en compte de la dimension culturelle qui replace les comportements économiques de l'entrepreneur dans leur contexte sociologique.

Au sein de son entreprise, et pour bien assumer sa fonction, l'entrepreneur doit disposer de compétences professionnelles et managériales.

J.B SAY<sup>(1)</sup> considérait qu'il est suffisant pour l'entrepreneur de disposer de certaines capacités comme la capacité de juger, d'appliquer les découvertes scientifiques, capacité d'innovation, capacité de bien employer les capitaux.

Par contre dans une analyse de la croissance des Etats-Unis, EDWARD DENISON<sup>(2)</sup> a parvenu à la conclusion que l'augmentation des quantités de travail et d'équipement productif (capital) mis en œuvre ne pouvait expliquer que la moitié de la croissance réalisée.

Cette conclusion remis en cause l'analyse néo-classique qui repose sur l'hypothèse que la croissance économique provient des trois facteurs de production à savoir : le travail, le capital et l'énergie, constituant ainsi les principales sources endogènes de la variation dans les niveaux de production des entreprises, alors que la capacité de gestion est considérée comme facteur exogène.

---

(1) MAVOR MICHEL AGBODAN, F.GERO AMOUSSOUGA : OP Cité

(2) DENIS CLERC : « Education, individu, société : les apports théoriques ». Article paru dans la revue Alternatives Economiques. Mars 1993

La conclusion de DENISON a donné naissance à d'autres recherches d'autres économistes qui ont reconnu son exactitude et se sont mis à la recherche du facteur qualificatif pour expliquer l'écart constaté entre l'apport de facteurs de production et le résultat en terme de production.

Dans ce cadre plusieurs propositions ont été avancées comme : l'efficacité ou l'inefficacité de la politique économique, d'autres ont proposé le progrès technique, etc., là on s'intéresse à la proposition avancée par SCHULTZ<sup>(3)</sup> qui considère que la formation est le facteur résiduel qui explique l'écart constaté dans les niveaux de production quand l'apport des facteurs physique est le même.

La formation est considérée analogue à un équipement dans lequel on incorpore du progrès technique. Elle permet à l'individu de bien réagir en bon moment, d'analyser une situation et de proposer une solution au problème et permet de tirer une meilleure partie de l'équipement productif.

Cette idée se trouve dans la pensée d'ADAM SMITH qui écrit dans «la richesse des nations», que l'individu éduqué fournira un travail qui pourra lui rembourser le coût de sa formation. KARL MARX a aussi renforcé l'idée que la formation entraîne une plus grande efficacité quant il a considéré que «la valeur marchande» d'une grande force de travail complexe est un multiple de la valeur marchande d'une force de travail simple.

Avec la théorie du capital humain et en analysant l'apport de la formation à la croissance, GARY BECKER<sup>(4)</sup> affirme que la formation accroît la productivité de l'individu.

---

(3) DENIS CLERC, op cité

(4) DENIS CLERC, op cité

## **Section 1 : Les facteurs socioculturels.**

Souvent, l'entrepreneuriat était analysée comme une activité dépendante de facteurs économiques et largement indépendante de la culture. Cette approche considère que l'entrepreneur apparaît spontanément dès lors que les conditions objectives seraient réunies. Et qu'il ne se passe rien si les contraintes liées à la disponibilité des facteurs, des moyens financiers et des réseaux commerciaux n'avaient pas été levées.

Mais des observations du terrain font apparaître qu'il n'y a pas d'apparition spontanée d'entrepreneurs malgré les conditions d'appel remplies. Aussi il a été constaté qu'à partir de cadres économiques similaires, les fonctions entrepreneuriales sont assumées avec tant de contrastes.

La déception de certains résultats, combinée aux succès des autres, a amené les analyses à conclure que la définition d'un contexte macro-économique favorisant l'entrepreneuriat ne rencontre que des différences tactiques et que les difficultés essentielles résident dans l'analyse des conditions d'émergence de la classe des entrepreneurs. C'est dans ce contexte qu'intervient le biais culturel.

Cette nouvelle tendance considère que l'entrepreneur est profondément immergé dans la culture. Le progrès économique comme l'explique certains économistes et surtout certains sociologues, dépend non

seulement de facteurs économiques mais aussi d'autres facteurs d'ordre psychologique et social. Ils expliquent que les mobiles qui poussent l'individu à épargner et à investir ainsi que les autres attitudes nécessaires à la croissance économique seraient d'ordre psychologique et non économique.

L'environnement socioculturel semble jouer un rôle important dans la mobilisation à devenir entrepreneur. Celui-ci, comme tout individu, est plus ou moins prisonnier de sa culture d'origine et celles des collectivités humaines auxquelles il appartient.

La culture de la société est considérée par les sociologues, comme étant l'ensemble des valeurs, des normes et des pratiques partagées par un groupe humain.

La culture, selon BERTRAN AFFILE et CHIRTIAN GENTIL<sup>(5)</sup>, joue trois rôles :

- elle contribue d'abord à définir l'identité de chacun, comme individu distinct des autres, puisque nul n'aura en le même parcours, les mêmes perspectives, les mêmes apprentissages ;

- elle permet ensuite à tout individu de s'identifier à un groupe dont il partage les valeurs et les normes, elle façonne donc une identité collective ;

- de plus, la culture reçue, notamment lors des étapes de socialisation, détermine pour une partie les comportements.

M. WEBER<sup>(6)</sup> considère que les origines du capitalisme moderne remontent au protestantisme, issu de la révolte contre l'Eglise cathodique, et à l'importance que les 1<sup>er</sup> protestants accordaient au travail acharné.

---

(5) BERTRAND AFFILE et CHIRTIAN GENTIL : « Les grandes questions de l'économie Contemporaine ». Ed : Les Guides de l'Etudiant. 1999.

(6) PIERRE MUSZULAK, op cité.

Il a été constaté que les protestants comptaient un plus grand nombre d'hommes ayant réussi dans les affaires, et M. WEBER a déclaré que la principale raison expliquant ce phénomène, résidait dans la nature fondamentale de leur religion, et non dans les conditions politiques ou économiques dans lesquelles ils vivaient.

Les conclusions auxquelles Weber était arrivé ont été confirmées par une constatation des statistiques de fréquentation scolaire en Allemagne dans les années 1890, les conclusions montrent que les protestants envoyaient plus souvent leurs enfants dans les écoles techniques ou modernes, qui, estimaient-ils, les préparaient mieux aux affaires, alors que les cathodiques montraient une préférence pour les études classiques et la culture générale.

La corrélation que M. WEBER voyait entre la réforme et l'avènement du capitalisme en occident n'est qu'un cas parmi d'autres d'un accroissement général. Le sociologue américain TALCOH PATERSONS<sup>(7)</sup> estime que, dans les sociétés industrialisées les hommes sont appréciés en fonction de ce qu'ils savent faire et donc leur situation sociale, ils l'acquièrent, par contre dans les sociétés traditionnelles, les hommes sont appréciés en fonction de ce qu'ils sont et leur situation sociale leur est donnée, car elle est déterminée à leur naissance.

En outre dans les sociétés industrialisées les individus peuvent aspirer à n'importe quel emploi, au lieu d'être autorisé à accomplir certaines fonctions seulement, comme est le cas dans les sociétés traditionnelles à structure sociale rigide.

---

(7) PIERRE MUSZULAK, op cité

Pour certains auteurs, en particulier P.MULLER, A.FAURE et F.GERBAUX<sup>(8)</sup>, la notion d'esprit d'entreprise est difficile à cerner de manière rigoureuse. Ils montrent à cet effet que l'esprit d'entreprise, le goût du risque, comme il a été décrit par M.WEBER par exemple n'est pas forcément un attribut des sociétés modernes. Ils considèrent qu'il y a de nombreux exemples de véritables stratégies entrepreneuriales conduites depuis longtemps par les habitants de villages forts peu touchés par la modernité.

O.FIGUEIREDO<sup>(9)</sup> dans ses critiques portant sur les concepts d'entrepreneur, était arrivé à la conclusion qu'à l'instar des concepts de fonctions entrepreneuriales de type individuel, existe une autre forme d'interprétation : l'entrepreneur serait le portrait de son environnement. Il s'est mis d'accord avec l'idée selon laquelle il affirme que les actions individuelles se produisent dans un contexte social et économique et que ce contexte est, lui-même, un élément essentiel pour comprendre les rôles joués par les individus.

Ainsi B.HENRIET<sup>(10)</sup> considère que les cultures nationales sont un déterminant global, car chaque pays a ses traditions, sa manière de définir les droits et devoirs de chacun, sa façon de commander, d'obéir, de coopérer et de s'affronter. Et donc certaines formes de management seront pertinentes, d'autres seront inadaptées.

Il est très utile de bien connaître le système de valeurs sociales et culturelles qui sous-tend le fonctionnement d'une civilisation. Il considère qu'au niveau de développement économique et technologique comparable

---

(8) M. M. AGBODAN et F.G. AMOUSSOUGA, op cité.

(9) M. M. AGBODAN et F.G. AMOUSSOUGA, op cité.

(10) BRUNO HENRIET : « Leadership et management » Editions Liaisons.1993.

entre pays industriels, les différences d'efficacité sont bien souvent imputées aux différences de civilisations.

L'entrepreneur et la culture sociale sont à la fois produit et producteur de culture entrepreneuriale. Pour cette raison, de nombreux projets ont été entrepris pour déterminer les incitations qui poussent les entrepreneurs à l'action, ainsi que les raisons qui poussent certains à tenir le pari entrepreneurial tandis que d'autres l'ignorent.

Dans les pays développés, il a été observé depuis longtemps que la propension à l'entrepreneuriat diffère selon les groupes. Ces études ont également souligné le rôle important du réseau intra-ethnique dans la dynamique entrepreneuriale et la création d'entreprises. Elles ont indiqué l'importance de certaines variables, comme le recours à des méthodes de financement informelles à l'intérieur d'un intra-ethnique dans le processus de création d'entreprise.

La même observation a été faite par un groupe de chercheurs dans un pays en développement, le Cameroun. Ces chercheurs<sup>(11)</sup> ont mené une enquête auprès des entrepreneurs originaires du Nord de DOUALA (au Cameroun) et qui leur a permis d'éclairer le lien très étroit qui existe entre la culture, le fonctionnement de l'entreprise et de son financement.

Cette approche considère par exemple, le réseau social des solidarités comme un bon substitut pour un système bancaire et les politiques de crédit inadaptés (sans garanties négociables, gestion coûteuse.).

Le système des solidarités sociales et du contrôle communautaire permet une collecte informelle de l'épargne, offrant un support efficace en se basant sur des règles traditionnelles.

---

(11) M. M. AGBODAN et F.G. AMOUSSOUGA, op cité.

L'entrepreneur peut être un produit historique et social. Selon C.LBAGLI<sup>(12)</sup> ; l'entrepreneuriat s'ouvre aujourd'hui sur des considérations qui relèvent de l'anthologie en prenant en compte l'immersion culturelle. Les valeurs, les croyances, les normes, le système d'éducation sont des mobilisateurs qui permettent l'émergence ou non, de l'entrepreneuriat.

Donc 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 tendance engage les pays en développement à une relecture de leurs sociétés pour faire sortir les éléments déjà disponibles, au lieu de leur plaquer des structures provenant d'autres mondes culturels.

## **Section 2 : Les formations**

L'entrepreneur comme est le premier responsable dans son entreprise, il se trouve dans l'obligation de bien maîtriser les tâches essentielles et de faire face aux changements de l'environnement et du contenu des activités de l'entreprise qui subissent continuellement des évolutions sur tout les niveaux : processus de fabrication, des structures et des technologies. Ces changements sont permanents et les évolutions sont de plus en plus importantes et rapides.

Il doit donc disposer de certaines compétences qui conditionnent son efficacité. « Savoir, savoir-faire, s'adapter, sont des nécessités stratégiques, dont les composantes évoluent en permanence, compte tenu de l'instabilité des situations »<sup>(13)</sup>.

---

(12) M. M. AGBODAN et F.G. AMOUSSOUGA. op cité.

(13) JEAN SIMONET : « Les stratégies de l'éphémère ». Editions des Organisations. 1998.

Dans ce contexte les recherches récentes montrent qu'à côté de ses compétences et ses aptitudes personnelles « entrepreneuriales », l'entrepreneur doit avoir un certain nombre de capacités et compétences, qui s'apprennent à travers un processus de formation scolaire ou professionnelle.

YANN MARRONGIN<sup>(14)</sup> a ajouté un troisième sens à la formation en considérant que les compétences de l'entrepreneur dépendent de trois facteurs à savoir : l'instruction scolaire, la formation professionnelle et l'expérience professionnelle.

### **1. la formation scolaire :**

Il est important de faire la distinction entre la formation scolaire et la formation professionnelle : « la première est considérée comme un processus d'instruction systématique dans lequel chaque individu s'engage pour développer sa personnalité et ses aptitudes. Or que, le deuxième type de formation est liée à la carrière et à l'emploi »<sup>(15)</sup>.

Le rôle de la formation scolaire dans le développement des individus sur le plan économique, a fait l'objet de plusieurs points de vue divergent. Pour Becker, l'éducation scolaire apporte un « plus », il considère que plus l'individu se forme, plus son revenu qu'il tirera ultérieurement sera élevé.

Cette thèse a été critiquée par d'autres chercheurs qui considèrent que l'école avait moins pour fonction d'apprendre que de sélectionner.

Parmi ces chercheurs, TESTE THUROW<sup>(16)</sup> qui a avancé que l'enseignement n'a pas pour fonction de donner des compétences à

---

(14) CLAUDE ALBAGHLI et GEORGE HENAULT, op cité.

(15) Conférence Internationale du Travail : « Promotion des PME ». BIT. 1986.

(16) OCDE : « Perspectives de l'emploi ». 1989.

l'individu et accroître ainsi sa productivité de travail et élever son niveau de revenu, mais plutôt de certifier qu'il est apte à suivre une formation et de lui conférer un certain statut.

D'autres auteurs ont donné des visions plus modérées comme celle de MICHAEL BIAUG<sup>(17)</sup> : « l'école habitue au raisonnement et donne le goût de l'effort, si bien que même si elle n'apprend rien, elle est utile ».

Quant à MARC CASSON<sup>(18)</sup> a distingué que le système éducatif a deux sortes d'implication sur le développement des compétences de l'entrepreneur :

- L'éducation formelle est utilisée pour des qualifications qui permettent d'éviter, totalement ou en partie, la formation pratique, en procurant à l'individu des compétences professionnelles.

- D'autre part, ce type de formation retarde le départ de l'entrepreneur dans sa carrière et implique un coût d'opportunité en terme de formation «sur le tas». Selon M.CASSON, les compétences professionnelles ne sont pas très essentielles à l'entrepreneur privé, pourvu qu'il sache comment déléguer les tâches à des professionnels et motiver ses employés.

Le défaut de la formation scolaire c'est qu'elle se produise en dehors de la contrainte économique. Au mépris de ce défaut, P.ZARIFIAN<sup>(19)</sup> considère qu'il faut voir ses avantages et comprendre comment l'utiliser et l'intégrer dans une logique de compétences.

La formation scolaire générale assure la transmission de connaissances, mais elle transmet aussi, dans ses ambitions explicites, une

---

(17) DENIS CLERC, op cité.

(18) M.CASSON, op cité.

(19) PHILLIPPE ZARIFIAN, op cité.

maîtrise des connaissances abstraites et du langage, des compétences d'autodiscipline et de socialisation.

En ce sens, P.Zarifian, voit que la formation scolaire générale ne se limite pas à la transmission de savoir, mais elle produit en réalité des effets profonds sur la constitution des compétences.

Dans une analyse des conditions nécessaires à l'entrepreneuriat et à la croissance, M. GIGET<sup>(20)</sup> a indiqué que le système d'éducation français est un des principaux facteurs qui ont fait retarder le développement de l'entrepreneuriat en France par rapport aux autres pays développés. Selon cet auteur, le système français rejetait les filières «professionnelles» en périphérie d'une filière considérée comme «d'excellence», laquelle mène surtout aux emplois de la fonction publique.

Dans cette optique, plusieurs pays et dans le but de développer et d'assister efficacement les PME et les entrepreneurs, ont pris conscience qu'il faut procéder à la mise en place d'une politique globale d'éducation et de formation.

A cette mise en place se pose une question principale concernant la définition du niveau de formation approprié. Il faut donc préciser si le perfectionnement des futurs entrepreneurs doit-il commencer par une formation primaire, secondaire ou supérieur.

Dans ce cadre, certains considèrent que, si l'on introduit une formation à la gestion dans le programme d'enseignement primaire et secondaire, cela se ferait au détriment d'autres matières qualifiées de bases comme les mathématiques, les langues et les sciences.

---

(20) MARC GIGET, OP.Cité

Par contre, d'autres considèrent que l'acquisition de l'aptitude à la gestion demande du temps et qu'elle devrait donc commencer le plus tôt possible.

S. RAJEMISON<sup>(21)</sup> dans son article : « femmes entrepreneurs et dynamique entrepreneuriale », considère qu'il faut introduire l'apprentissage à l'esprit d'innovation et de gestion de risque dans l'enseignement primaire et secondaire, car ce sont des vecteurs qui font la dynamique entrepreneuriale.

Pour lui l'idée selon laquelle l'entrepreneuriat soit surtout associée à l'enseignement supérieur, est fautive.

L'argument le plus avancé en faveur de l'inclusion d'emplois indépendants dans le programme d'enseignement primaire des pays en développement est que beaucoup d'enfants n'iront jamais dans l'enseignement supérieur.

Par contre, dans une analyse sur l'éducation, la formation et la création d'entreprise en Tunisie, HASSANIA CHALABI<sup>(22)</sup>, disait que si la formation en vue de création d'entreprise signifie des formes d'enseignement spécifiques, elle n'exige, en fait, qu'une simple acquisition de mécanismes qui impliquent aussi peu de théories que possible.

Cet auteur affirme que cette formation n'a guère sa place dans l'école d'enseignement général voir même dans l'université et que cette formation doit rester liée à l'organisation de l'appareil productif.

En 1991, le Centre de Développement du Travail des Etats-Unis<sup>(23)</sup>, dans un rapport sur le contenu de l'enseignement des écoles secondaires,

---

(21) M. M. AGBODAN et E. G. AMOUSSOUGA, op cité.

(22) CLAUDE ALBAGHLI et GEORGE HENAULT, op cité.

(23) M. M. AGBODAN et E. G. AMOUSSOUGA, op cité.

recommande ce qui suit : l'enseignement doit permettre à l'élève d'acquérir une certaine aisance dans cinq domaines de compétences à savoir :

- L'aptitude à gérer les ressources disponibles,
- L'aptitude à nouer des relations interpersonnelles,
- L'aptitude à évaluer des informations,
- L'aptitude à comprendre les systèmes de travail,
- L'aptitude à assimiler les nouvelles technologies.

L'idée générale qui règne est celle de trouver la liaison optimale entre l'enseignement général et la formation professionnelle.

## **2. la formation professionnelle :**

La formation professionnelle est liée à la carrière et à travers la quelle l'individu parvient au niveau d'efficacité voulu. Le but de cette formation n'est pas seulement l'instruction, mais aussi l'application et la pratique de cette instruction.

P.ZARIFIAN considère que cette formation est plus explicite tournée vers l'acquisition de compétences qu'il a appelées «compétences d'arrière plan ».

A côté des connaissances professionnelles, les acquisitions d'arrière plan apparaissent dans certain nombre de domaines privilégiés : l'apprentissage de la maîtrise du langage et ses usages, la formation à l'inter-compréhension dans des situations de communication.

L'individu acquit davantage un arrière-fond d'attitudes et de ressources mobilisables que des compétences correspondant à des situations précises.

La formation professionnelle est une nécessité, car les produits, services, méthodes, procédures, administration, tout évolue vite et donc

c'est la formation professionnelle qui permet à l'entrepreneur de dominer ces évolutions.

Comme elle sert à apprendre, la formation professionnelle est aussi utile pour motiver, à susciter l'effort dans un domaine nouveau, à progresser en élevant le niveau de compétence par conséquent d'augmenter le profit dégagé par l'entreprise.

En ce qui concerne les propriétaires dirigeants des petites entreprises, il a été constaté que dans la majorité des cas, l'entrepreneur débute modestement par une petite affaire qui connaît en suite une extension par fois très importante.

Partant de cette idée R. DAMATHA<sup>(24)</sup>, dans un article sur la problématique de la formation à l'entrepreneuriat, considère qu'aucune formation ne peut remplacer le vécu et l'endurance acquise face aux réalités.

La formation dans cette optique ne peut être que peut dense, juste un appui pour accompagner le petit promoteur dans la réalisation de son affaire.

L'entrepreneur aura besoin d'être sensibilisé des méthodes d'approche du marché, la comptabilité, la communication et les relations humaines, le droit de travail, la fiscalité, etc. La formation n'a pas pour vocation de faire des «managers» de hauts niveaux. L'entrepreneur aura besoin que d'approche rapide des notions de gestion et un savoir-faire pragmatique nécessaire à la gestion d'entreprise, que des grandes théories.

---

(24) M. M. AGBODAN et E.G.AMOUSSOUGA, op cité.

P.A. Julien et M. MARCHESNAY<sup>(25)</sup> considèrent que la formation doit être conçue comme un processus d'intervention ou d'acquisition, associé à la dynamique même de l'entreprise avec laquelle se confond en grande partie l'entrepreneur lui-même.

Dans sa dynamique, l'entreprise passe par des moments hétérogènes depuis la gestation... jusqu'au développement ou la disparition éventuelle et dont lesquelles l'entrepreneur aura besoin d'une certaine formation et d'acquérir un savoir-faire relatif à chaque étape de la vie de l'entreprise comme indiqué au tableau suivant :

---

(25) P.A. JULIEN et M. MARCHESNAY, op cité.

**Tableau n° 1 :** Les phases clés de l'entreprise et la formation

Phases	Formation ou savoir – faire requis
Gestation	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Méthode de créativité</li> <li>-Méthodes d'analyse et de faisabilité (économiques techniques financières).</li> <li>- Acquisition des notions de régulation</li> <li>- Entraînement à la négociation avec les futures partenaires.</li> <li>- Connaissances des structures juridiques.</li> <li>-Savoir utiliser des recettes et de solutions à portée immédiate</li> <li>-Apprendre sur le tas ou en urgence.</li> </ul>
Création Installation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir mettre en place des outils de gestion (tableau de bord)</li> <li>- Savoir évaluer les résultats partiels ou provisoires dans les différents domaines.</li> <li>- Apprendre à avoir du recul après la phase de très forte implication précédente</li> </ul>
Reprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de portefeuille d'activités.</li> <li>-Les conditions de reprise.</li> <li>-Définition et évaluation des choix stratégiques nouveaux</li> </ul>
Développement	Idem
Maintien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- approfondir les techniques de gestion des différents domaines</li> <li>- formaliser les procédures de gestion opérationnelles</li> </ul>
Désengagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluation du coût du désengagement</li> <li>- évaluation du coût et les avantages d'un recentrage éventuel</li> </ul>
Cession Transmission	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation de la valeur de cession et le coût de la transmission</li> <li>- Evaluation des chances de succès de la transmission.</li> <li>- Faire valoir des qualités de vendeur.</li> </ul>
Déclin Disparition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation du coût économique de l'abonde.</li> <li>- Evaluation du coût psychologique et du coût social de l'abonde.</li> </ul>

Source : P.A.JULIEN et M.MARCHESNAY.

### **3.L'expérience professionnelle :**

La formation scolaire et professionnelle ne sont pas les uniques modalités d'acquisition de compétences, il y a aussi l'expérience et la pratique professionnelle. « Les occasions d'accroître ses compétences et de se former sont nombreuses au cours de la vie professionnelle »<sup>(26)</sup>.

La compétence découle aussi bien des connaissances acquises par un individu dans le cadre de formation initiale ou complémentaire, que des expériences professionnelles.

Francis Ben<sup>(27)</sup> considère que l'expérience professionnelle comme étant la première clef du savoir, mais à condition d'être traitée convenablement, sans elle, on ne peut connaître la subtilité réelle et nature des choses.

L'expérience professionnelle est conçue comme une acquisition et un apprentissage d'un métier :

- **D'abord, l'acquisition du métier :**

Celle-ci ne porte pas en priorité sur des opérations, mais sur des règles d'action, dont le support de jugement est le produit final. C'est la qualité du produit final c'est-à-dire la réussite du travail global engagé qui compte.

- **Ensuite, l'apprentissage du métier :**

L'apprentissage n'a pas pour finalité première d'apprendre à reproduire, car cette dernière n'est qu'une stratégie d'apprentissage, mais non pas la vraie finalité. La première finalité est la particularité du produit, qui comporte une part de créativité spécifique à l'auteur.

---

(26)Serge BARZUCCHETTI, J.FRANCOIS Claude : «Evaluation de la formation et performances de l'entreprise ». Editions liaisons. 1995

(27) PHILIPPE ZARIFIAN, Op.cité

Quelqu'un possède complètement son métier, lorsqu'on reconnaît sa manière spécifique de travail, lorsqu'on peut distinguer un apport original, une innovation.

L'expérience a des effets que P.Zarifian a situé dans les points suivants :

**- L'expérience trie :**

L'expérience permet à l'individu en situation de travail d'aller plus facilement à l'essentiel. Cela est le résultat d'un trie dans lequel l'individu inclue une réflexion critique sur son propre comportement face à la situation, en particulier en cas d'échec, en tirer les leçons pour lui-même.

**- L'expérience sert de clôture :**

L'expérience constitue une clôture dans la pratique de la communication, dans les dialogues qui vont entourer l'appréhension d'un événement.

**- L'expérience forme :**

Elle donne forme à des compétences implicites et forme de nouvelles compétences ou met à jour des carences.

**- L'expérience prépare :**

L'expérience instruit fortement par la création de nouveautés structurales dans le système de connaissance de l'individu.

L'acquisition d'expérience ce n'est pas simplement passer du temps dans des situations de travail. Avoir de l'expérience ou apprendre sur le tas résulte d'un frottement aux situations, des tâtonnements des rectifications d'erreurs, des conseils donnés, etc., en un mot c'est un apprentissage.

### **Section 3 : Le rôle de la formation**

La formation contribue à atteindre des objectifs opérationnels à travers la mobilisation d'un certain nombre de compétences et de performances individuelles ou collectives.

Serge BARZUCCHETTI<sup>(28)</sup> explique que la contribution de la formation se traduit par l'acquisition de connaissances, savoir-faire, utiles pour améliorer et faire évoluer les compétences professionnelles. Celles-ci correspondent aux acquis progressivement emmagasinés grâce aux processus d'apprentissage.

Le transfert de ces acquis nécessite la coexistence de deux éléments :

- Présentation positive des situations professionnelles incitant l'individu à mettre en œuvre et appliquer ce qu'il a appris au cours de la formation ;
- Une image de soi positive, une confiance suffisante pour mettre en œuvre les acquis et ainsi transformer la situation de travail.

---

(28) SERGE BARZUCCHETTI et Jean François CLAUDE, op.cité

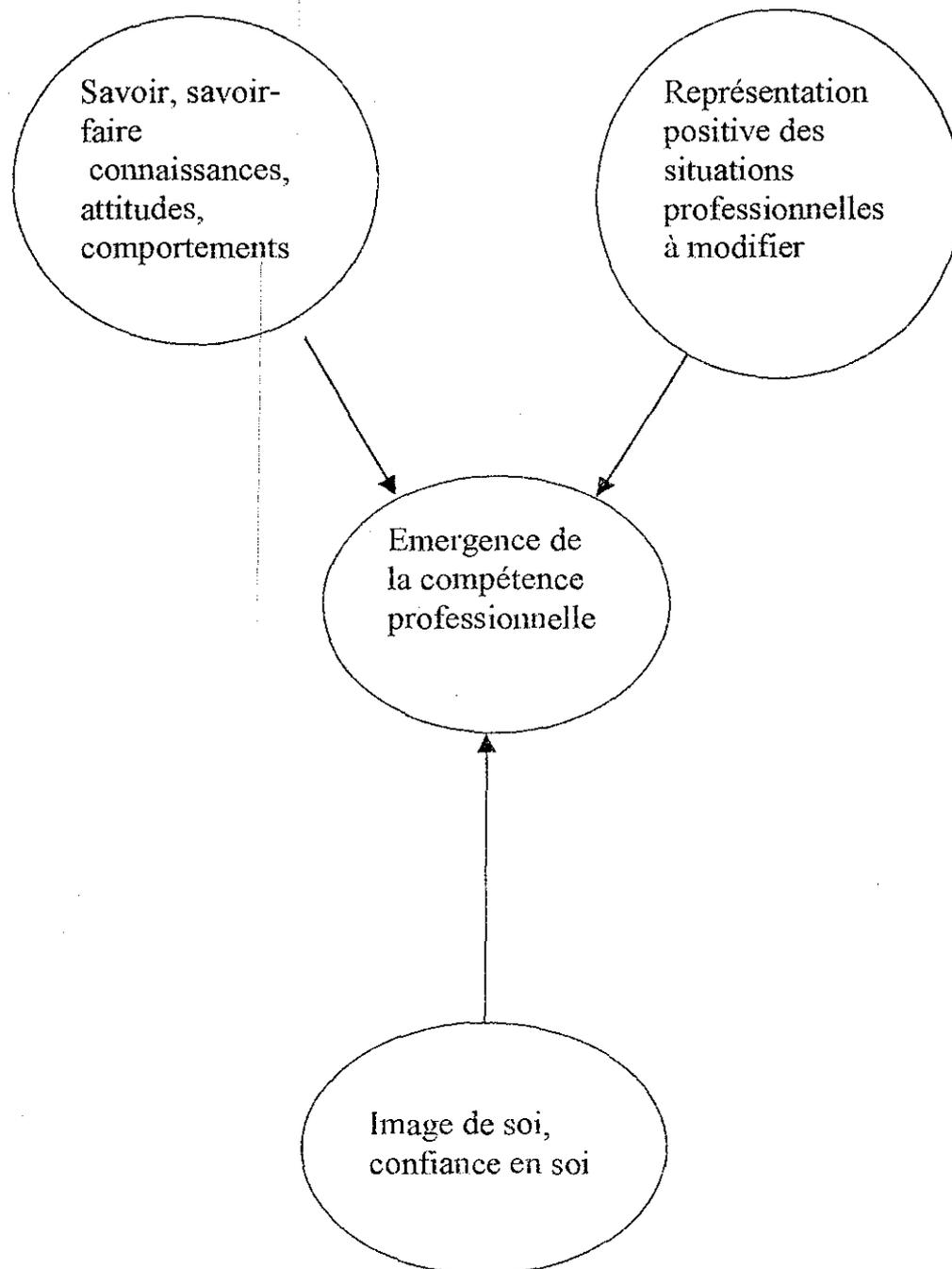


Figure 1: Éléments personnels nécessaires au transfert des acquis.

## **1. L'influence de la formation sur la personnalité de l'entrepreneur :**

La formation comme on l'a indiqué précédemment, est très utile pour l'entrepreneur afin de pallier les difficultés des entreprises et mieux les armés contre les incertitudes du futur. Dans ce domaine il y a un élément très important à prendre en considération, c'est celui relatif aux caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, pour déterminer ce qui peut être modifiable et ce qui est peu susceptible d'être influencé par l'action de formation. P. ZARIFIAN<sup>(29)</sup> dans une étude sur la compétence fait distinguer deux approches :

- une approche qui met l'accent sur les traits de personnalité,
- une deuxième approche qui met l'accent sur les comportements et les attitudes.

### **A. Les traits de personnalité et les aptitudes individuelles :**

Cette approche fait l'hypothèse d'une part que les traits de personnalité et les aptitudes sont innées, d'autre part, qu'ils sont stables dans le temps. C'est la personnalité «profonde» et durable de l'individu résultant de certains déterminants : physiologiques, culturels, familiaux, et religieux, que l'on cherche à évaluer, en le prenant dans sa globalité. On dira par exemple que cet individu est courageux ou qu'il a une aptitude à l'autorité.

---

(29)Philippe ZARIFIAN, op. Cité

Pour situer ceux du dirigeant, les traits personnels les plus distingués selon P.A Julien et M. MARCHESNAY<sup>(30)</sup> sont :

- Style personnel.
- Sensibilité sociale : connaissance d'autrui, jugement social.
- Tendence ascendante : dominance sociale.
- Stabilité émotionnelle : contrôle personnel.

### **B. Comportements et attitudes :**

Dans cette approche l'accent est mis sur la manière dont l'individu appréhende son environnement et sur la manière dont il se comporte. Cela comporte les traits suivants :

- Style cognitif : traitement de l'information, jugement des observations, prise de risques etc.
- Responsabilité et stabilité du comportement.
- Sentiment et contrôle : sentiment de domination ou non.

Dans cette approche c'est une vision partielle et apparente de l'individu que l'on cherche. Le comportement est supposé acquis et qui peut évoluer. Ce n'est pas l'être que l'on cherche à saisir mais le mode de conduite face à un environnement donné.

On dira par exemple qu'un individu a de l'autonomie c'est-à-dire qu'il sait se conduire de manière autonome, et le manifeste dans son comportement. Et la notion d'attitude vient pour compléter et soutenir celle du comportement.

---

(30) P.A JULIEN, M.MARCHESNAY : « La petite entreprise principe d'économie et de gestion » Editions G.Vermelte Librairie Vuibert.

L'attitude est la manière dont un individu se conduit face à la réalité en général, pas face à une situation particulière. L'attitude est individuelle mais elle est considérée comme sociale, car elle résulte d'un certain milieu socioculturel et parce qu'elle désigne aussi une certaine manière de se positionner dans les rapports sociaux.

C'est sous l'angle du comportement que la notion de compétence sociale apparaît le plus souvent. Cette compétence sociale comporte les domaines suivants :

- l'autonomie et la prise de responsabilité,
- La communication.

◆ **L'autonomie et la prise de responsabilité :**

L'autonomie et la prise de responsabilité sont des attitudes qui peuvent réellement s'apprendre et se développer en assumant des situations professionnelles.

Ces attitudes se construisent essentiellement d'une part dans les apprentissages dans la vie sociale et personnelle et d'autre part dans les changements internes des modes de fonctionnement de l'entreprise.

C'est un problème de devenir on ne peut pas former un individu à être autonome mais il faut agir sur les conditions qui permettront à cet individu de le devenir.

◆ **La communication :**

On ne peut apprendre une personne à communiquer, mais on peut lui apprendre à s'insérer activement dans les rapports de communication.

Communiquer avec l'autre, c'est le comprendre et partager avec lui des mobiles des objectifs communs.

Le réseau de communication entre les individus ne peut être fonctionnel que lorsque ces personnes auront appris à connaître leurs points de vue, leurs préoccupations et auront identifier des problèmes communs.

Dans ce contexte et en distinguant les traits de la compétence de ceux de personnalité, P.A. Julien et M. Marchenay admettent que la compétence passe par l'apprentissage, mais ils font remarque que l'apprentissage nécessite des prédispositions c'est-à-dire des aptitudes le facilitant. Celles-ci relèvent de la personnalité et du profil type de l'entrepreneur.

Selon ces deux auteurs, la formation peut, a priori modifier quelques habilités de l'entrepreneur. Ce sont les habilités conceptuelles et techniques, par contre celles acquises d'un contexte familial et social constituent les traits de caractère apparaissent peut influencer par la formation, comme le montre le tableau ci dessous :

**Tableau 2 : Les compétences requises**

Qualités et compétences	Possibilité d'influence ou de modification par la formation
<b>Esprit d'entreprise :</b> Capacité d'anticipation, d'ouverture, de relèvement de défis.	Faible ou nulle
<b>Compétences conceptuelles :</b> capacité d'analyser, de formuler des objectifs, de coordonner, de traiter l'information.	Moyennes ou fortes
<b>Compétences sociales :</b> capacité de créer un climat relationnel favorable, d'être à l'écoute, de faire confiance	Faibles
<b>Compétences techniques :</b> connaître le secteur d'activité de l'entreprise, diverses disciplines	Forte
<b>Sens de l'action :</b> Rythme de travail soutenu contrôle de soi, acceptation de l'adversité, sens de la décision	Nulle

Source : P.A.JULIEN et M.MACHESNAY.

### **Conclusion :**

L'attribution majeure de l'entrepreneur est l'esprit d'entreprise qui est avant tout une mentalité qui prend racines dans certaines des couches les plus profondes de la personnalité et du comportement humain.

Ceux-ci sont considérés comme innés, mais ils sont largement influencés par certains facteurs environnementaux d'ordre socioculturel.

Le système de valeurs, les croyances et les normes de la société sont des éléments mobilisateurs qui favorisent l'émergence des entrepreneurs ou au contraire, l'entravent.

D'autre part, l'esprit d'entreprise et la volonté d'entreprendre ne suffisent pas pour réussir, l'entrepreneur aura besoin d'acquérir des savoir et du savoir-faire à travers un processus de formation.

Par ses différentes formes, scolaire, professionnelle et expérience, la formation constitue la source d'acquisition et de développement des compétences d'ordre conceptuel et technique, qui sont indispensables pour l'entrepreneur.

CHAPITRE <sup>2eme</sup> :

**ANALYSE DE LA RELATION  
ENTRE LA FORMATION ET LES  
COMPÉTENCES DE  
L'ENTREPRENEUR PRIVÉ ALGÉRIEN**

SECTION 1 : Méthodologie et cadre de la recherche.

SECTION2 : Etude et analyse des données.

SECTION3 : Interprétation et discussion des résultats.

### Introduction :

L'entrepreneur privé algérien, qui a été relégué en seconde position sur la scène économique nationale, il est actuellement appelé à prendre en charge la relance de notre économie.

Ainsi, la période de transition vers l'économie de marché, qui s'est caractérisée par l'ouverture de tous les secteurs d'activité économique à l'investissement privé et une grande attention accordée par l'Etat algérien à l'encouragement de la création des PME, ce qui a favorisé le développement du secteur privé et l'émergence de nouveaux entrepreneurs.

Ces entrepreneurs doivent faire preuve d'efficacité économique afin de répondre aux besoins de la société.

D'après les résultats qu'il a obtenus d'une enquête réalisée sur l'entrepreneur privé algérien, A. BOUYAKOUB<sup>(1)</sup> a montré que ses entrepreneurs se caractérisent par un niveau d'instruction élevé, une longue expérience professionnelle qu'ils ont eu en travaillant dans le secteur public ou dans des entreprises privées, avant de se mettre à leur propre compte en créant leurs entreprises.

Ces entrepreneurs sont, dans la plus part des cas, issus d'une origine citadine, commercial et artisanal.

Ces éléments indiqués par BOUYAKOUB et en particulier la formation et l'expérience, sont considérés, selon Y. MARONGIN<sup>(2)</sup>, comme sources de compétence pour l'entrepreneur.

Il est donc nécessaire de savoir si l'entrepreneur privé algérien dispose des compétences requises pour sa réussite et si la formation qu'il a suivie et l'expérience qu'il a vécue ont été suffisantes pour le doter de compétences. Ces interrogations constituent l'objet de notre recherche.

## **Section 1 : Méthodologie et cadre de la recherche**

Notre recherche a été réalisée à travers une enquête auprès de certains entrepreneurs algériens localisés dans la région du M'ZAB wilaya de GHARDAIA.

Nous avons mené cette enquête durant le mois de novembre et décembre de l'année 2000 et janvier de l'année 2001.

Cette recherche visait en premier lieu à vérifier, chez les entrepreneurs, leur degré de possession des trois types de compétences : entrepreneuriales, professionnelles et managériales. Deuxièmement à vérifier la relation entre les compétences et les formations suivies par les entrepreneurs.

Notre étude se situe donc au centre de la théorie du capital humain de GARY BECKER, qui stipule que la formation améliore les compétences des individus et constitue ainsi une source de capital.

Partant de cette stipulation, nous avons formulé notre hypothèse principale, selon laquelle nous avons considéré que les compétences des entrepreneurs (propriétaires dirigeants de PME), sont positivement liées à leurs formations.

### **1-Caractéristiques de la recherches :**

La collecte des informations nécessaires pour notre étude a été faite par la méthode du questionnaire et l'entretien guidé.

Chaque entrepreneur interrogé, recevait le questionnaire pour le lire avant de tenir un entretien avec nous.

Le questionnaire n'est rempli qu'au moment de l'entretien.

Nous avons choisi cette méthode pour deux objectifs :

- Le premier consiste à aider l'entrepreneur interrogé à la compréhension du questionnaire en lui donnant toutes les explications nécessaires sur les questions qui lui apparaissent ambiguës.
- Le second objectif est de nous permettre de motiver l'entrepreneur questionné à ce qu'il donne l'importance aux questions et de bien y réfléchir afin qu'il nous donne les réponses les plus pertinentes et éviter ainsi les repenses banales.

### **2- Le modèle théorique utilisé :**

L'objet de notre étude consiste à tester notre hypothèse principale suivante :

Les compétences (ou le talent managerial) de l'entrepreneur sont positivement liées à sa formation.

Ici la formation englobe les trois types : instruction scolaire, formation professionnelle et l'expérience professionnelle.

Le test de cette hypothèse principale a pour objectif de répondre aux questions suivantes :

- La formation scolaire, est-elle suffisante pour que l'entrepreneur acquit les compétences requises ? Ou doit-elle être complétée par la formation professionnelle ou l'expérience professionnelle ?
- Quelles sont les aptitudes qui sont susceptibles d'être développées par la formation ?

- Et quelle est l'influence de chaque type de formation sur chaque aptitude ?

Pour tester notre hypothèse, nous avons utilisé le modèle de régression linéaire dont lequel nous avons considéré que :

- a) Chacune des compétences constitutives du talent managérial, comme variable dépendante.

Là, nous avons adopté la proposition de J.DEEKS selon laquelle il considère que le talent managérial de l'entrepreneur est mesuré par trois indicateurs :

- Les aptitudes entrepreneuriales ;
- Les aptitudes administratives (professionnelles) ;
- Les aptitudes managériales.

- b) Comme variable indépendante, nous avons utilisé, par étape les trois types de formation :

- Le niveau d'instructions scolaire ;
- La formation professionnelle ;
- L'expérience professionnelle.

- c) Comme variables de contrôle, nous avons utilisé quelques caractéristiques personnelles et environnementales :

- L'âge de l'entrepreneur ;
- La taille de l'entreprise ;
- Le niveau d'instruction des parents de l'entrepreneur ;
- La profession exercée par les parents.

### **3- Le questionnaire :**

Notre questionnaire a été établi en fonction du modèle théorique que nous avons établi.

De ce fait, le questionnaire contient trois rubriques de questions qui correspondent aux trois types de variables indiquées dans le modèle théorique.

#### **a) La rubrique " formations " :**

Cette rubrique contient quatre questions à travers les quelles nous avons visé la détermination des différentes formations servies par chaque entrepreneur interrogé :

- Son niveau d'instruction scolaire ;
- S'il a suivi ou pas une formation professionnelle ;
- Le type de formation professionnelle suivi ;
- Son expérience professionnelle.

Ces données nous permettront de quantifier les variables indépendantes qui seront utilisées dans le modèle pour analyser leur influence sur le degré de possession de chaque type de compétences de l'entrepreneur.

#### **b) La rubrique " caractéristiques personnelles et contextuelles " :**

A travers sept questions, nous avons collecté les données suivantes :

- L'âge de l'entrepreneur ;
- Son type d'activité ;
- Le nombre de ses employés ;

- Le niveau d'instruction scolaire des parents ;
- La profession exercée par ses parents.

Ces données auront pour objectif de vérifier le comportement de la relation établie entre la formation et le degré de possession du talent managérial, lorsqu'elles sont introduites dans le modèle.

Cela va nous permettre de voir les compétences de l'entrepreneur sont influencées ou pas par ces variables contextuelles.

### **c) La rubrique " talent managerial " :**

Cette rubrique est divisée en trois dimensions correspondantes aux trois types d'aptitudes constitutives du talent managérial :

#### **◆ Les aptitudes entrepreneuriales :**

Nombre de psychologues et de sociologues se sont penchés sur la détermination des qualités propres aux entrepreneurs. Ces qualités sont fort nombreuses ; dans notre étude nous avons pris en considération que les aptitudes entrepreneuriales le plus souvent attribuées aux entrepreneurs.

A travers sept questions nous avons visé l'évaluation des aptitudes suivantes :

- Le goût du risque ;
- La responsabilité personnelle dans la prise de décision ;
- L'innovation ;
- Le commandement du personnel ;
- Le travail énergétique ;
- La négociation ;
- La résolution des problèmes.

◆ **Les compétences professionnelles :**

La connaissance professionnelle et la maîtrise des tâches administratives, sont indispensable pour l'entrepreneur et surtout lorsqu'il s'agit d'entrepreneur propriétaire dirigeant d'une petite entreprise ou il doit assumer lui-même la majorité si ce n'est pas la totalité des tâches.

Pour mesurer le degré de possession de ces compétences, nous avons posé sept questions pour identifier le degré de connaissance des entrepreneurs dans les domaines suivants :

- Finances et comptabilité ;
- Calcul du prix de revient, prix de vente et marge bénéficiaire ;
- Gestion des stocks ;
- Gestion du personnel ;
- Fiscalité et droit ;
- Gestion de production ;
- Gestion des ventes.

◆ **Les compétences managériales :**

Nous savons que les concepts du management sont un peu compliqués et les compétences managériales sont composées de :

- Compétences en matière de gestion quotidienne ;
- Compétences en matière de stratégie ;
- Le leadership.

Ces trois domaines sont confondus l'un dans l'autre ; l'entrepreneur dans la gestion de son entreprise il vise la concrétisation de sa stratégie en s'appuyant sur ses qualités de leader.

Pour simplifier les choses aux entrepreneurs interrogés, nous avons limité nos questions aux concepts les plus simples.

Cette dimension contient six questions concernant :

- La planification ;
- La démarche stratégique ;
- L'organisation ;
- L'analyse des résultats ;
- La motivation du personnel ;
- L'adaptation aux changements.

#### **4- Le cadre de la recherche :**

Pour collecter les données nécessaires pour notre étude, notre enquête a été faite auprès d'un échantillon de trente entrepreneurs propriétaires dirigeants d'entreprises localisées dans la wilaya de Ghardaia.

Ces entreprises emploient entre 10 et 100 employés.

Les entrepreneurs de notre échantillon ont des niveaux de scolarisation différents, mais ils sont tous scolarisés.

Nous n'avons pas inclus dans notre échantillon des entrepreneurs non scolarisés pour deux raisons :

- Premièrement, il nous a paru évident qu'une personne qui n'a jamais été scolarisé ne peut avoir la capacité de maîtriser certaines tâches administratives comme par exemple la comptabilité, les calculs financiers.

L'incapacité des entrepreneurs non scolarisés de maîtriser les tâches administratives a été confirmée par K.S.AHADO<sup>(1)</sup> qui a mené une enquête

---

(1) JEAN ALBAGHLI, OP. Cité

sur des entrepreneurs du secteur informel du TOGO. Les résultats de son analyse ont montré que l'éducation est la source d'acquisition des aptitudes administratives.

- Deuxièmement, l'un des objectifs de notre étude est de voir si l'entrepreneur à côté de sa formation scolaire, a-t-il besoin d'autres formations spécialisées ?

Il est clair que qu'une personne qui n'est pas scolarisée ne peut suivre une formation plus poussée.

Le tableau ci-dessous donne une description des trente entreprises dirigées par les entrepreneurs concernés par notre enquête.

**Tableau n° 1 : Description des entreprises.**

	Nomination de l'entreprise	Taille de l'entreprise	Type d'activité
01	ETS.BABA.OU/SAID	1 à 20	Tricotage
02	S.T.N	1 à 20	Tricotage
03	F.M.P	1 à 20	F.Art.plastique et métal
04	TECHNOGAZ	1 à 20	Fab.compteur et régulateur gaz
05	SNC L'ENEMIR	21 à 40	Fab.matériel électrique et électroménager
06	FOMOD	1 à 20	Fonderie
07	IMP.SUD	1 à 20	Imprimerie
08	FEMAPS	1 à 20	Transfo / plastique
09	PLATRE DU SUD	61 à 100	Fabrication plâtre
10		1 à 20	Taille de pierre
11	FEKHAR TEXTIL	1 à 20	Tricotage-bonneterie
12	SIAM	21 à 40	Fab. Art. quincaillerie
13	SNC SORSA	1 à 20	Tricotage
14	COMAVER	61 à 100	Fab.articles en verre
15	FAVEL	21 à 40	Tricotage
16	SAVER	61 à 100	Imprimerie
17	LE FLACON	1 à 20	Transf / plastique
18	IMP.EL FERARIA	1 à 20	Imprimerie
19	BOISSON TALA	1 à 20	Fab.boissons gazeuses
20	LUMICLAIRE	1 à 20	F.M. électriques
21		61 à 100	Fabrication métallique
22	FEAPO	21 à 40	Transf / plastique
23	FCGB	1 à 20	Fab. carrelage
24	TIHERT	1 à 20	Imprimerie
25	PLAT.DAHMA	1 à 20	Fab. Plâtre
26		1 à 20	Fabrication métallique
27	FANAC	1 à 20	Fab. carbone
28	PASSEMENTRIE OASIS	1 à 20	Fab. passementerie
29	EL AMEL	21 à 40	Fab. produits chimiques
30	FILATURE DES OASIS	1 à 20	Cardage et filage

## **Section 2 : Etude et analyse des données**

Les données que nous avons collectées à travers notre enquête sont d'ordre qualitatif.

Pour analyser ces données, nous avons procédé en premier lieu à leur assigner des valeurs quantitatives en suivant la méthode de l'échelle de LIKERT<sup>(2)</sup>.

Pour chaque item du questionnaire nous avons assigné des points. Chaque réponse correspond donc à une valeur prédéterminée.

Ainsi nous avons obtenu pour chaque variable une échelle de valeur d'une dimension égale à trente qui correspond aux trente réponses obtenues.

Quant aux aptitudes liées au talent managérial, qui sont identifiées par un ensemble d'items, pour déterminer leurs valeurs, nous avons procédé comme suit :

Pour chaque type d'aptitudes, nous avons additionné les scores enregistrés dans l'ensemble des items qui l'identifient pour avoir un score total.

Le score total constitue la valeur de l'aptitude en question pour chaque entrepreneur interrogé.

L'échelle de valeur de chaque type d'aptitude est constituée des trente scores totaux enregistrés par l'ensemble des entrepreneurs questionnés.

---

(2) CLAUDE JAVEAU : « L'enquête par questionnaire » Les Editions d'Organisations. 1998.

Dans notre étude nous avons utilisé deux méthodes d'analyse :

- La première méthode est celle de l'analyse des tableaux de fréquences établies pour chaque variable.
- La deuxième consiste à analyser la relation entre les variables dépendantes et les variables explicatives, en utilisant la méthode de la régression linéaire. Cette analyse est composée de trois étapes :
  - Dans une première étape nous avons vérifié la relation entre chacune des aptitudes liées au talent managérial et le niveau d'instruction scolaire. Le modèle utilisé est celui de la régression simple à deux variables.
  - Dans la deuxième étape, nous avons introduit les deux autres types de formation, à savoir, la formation professionnelle et l'expérience professionnelle, dans la relation établie en première étape. Dans ce cas, nous avons utilisé le modèle de régression multiple.
  - En dernière étape nous avons introduit toutes les variables explicatives dans le modèle de régression multiple.

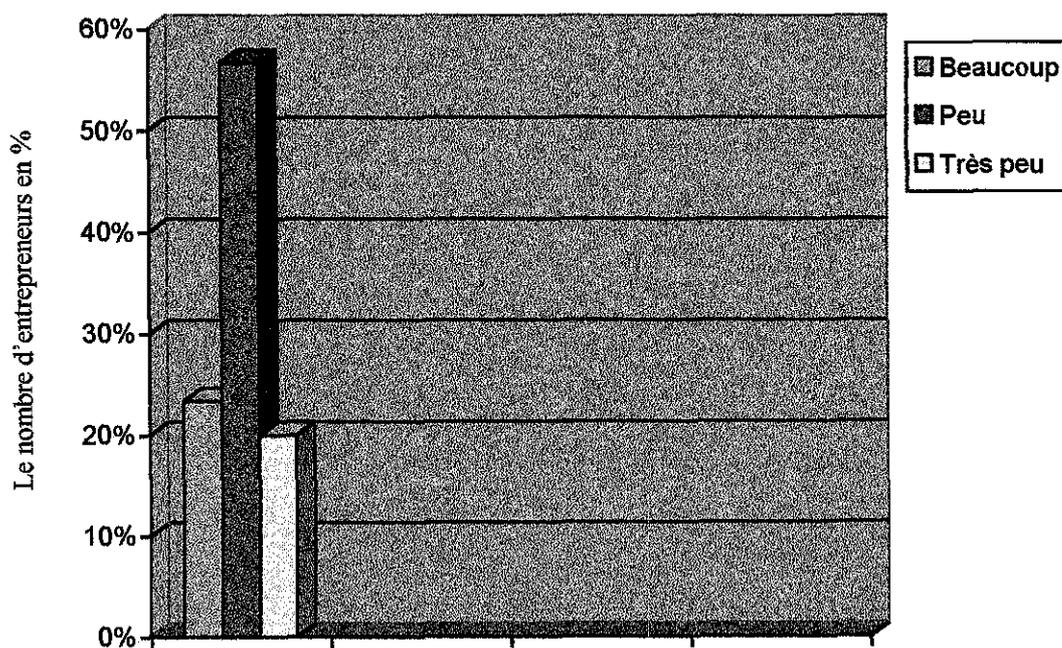
### 1. Analyse des tableaux de fréquences :

Toutes les données que nous avons obtenues par notre enquête, nous les avons regroupés sous forme de tableau de fréquence.

### A/Aptitude entrepreneuriale :

**Tableau 2 : Prise de risque**

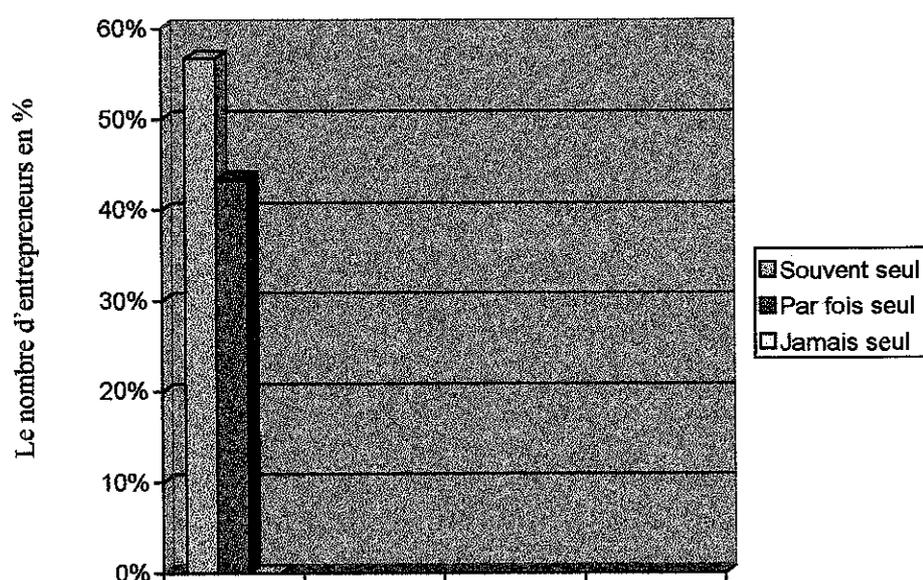
Aime prendre les risques	Fréquence	Taux
Beaucoup	7	23.33%
Peu	17	56.66%
Très Peu	6	20%



Nous remarquons que 23.33% des entrepreneurs interrogés sont des fonceurs qui aiment beaucoup prendre des risques, alors que 56.66% n'aiment pas beaucoup la prise de risques et préfèrent les situations où le risque est minime ou calculé, tandis que 20% n'aiment pas prendre les risques.

**Tableau 3 : Prise décision**

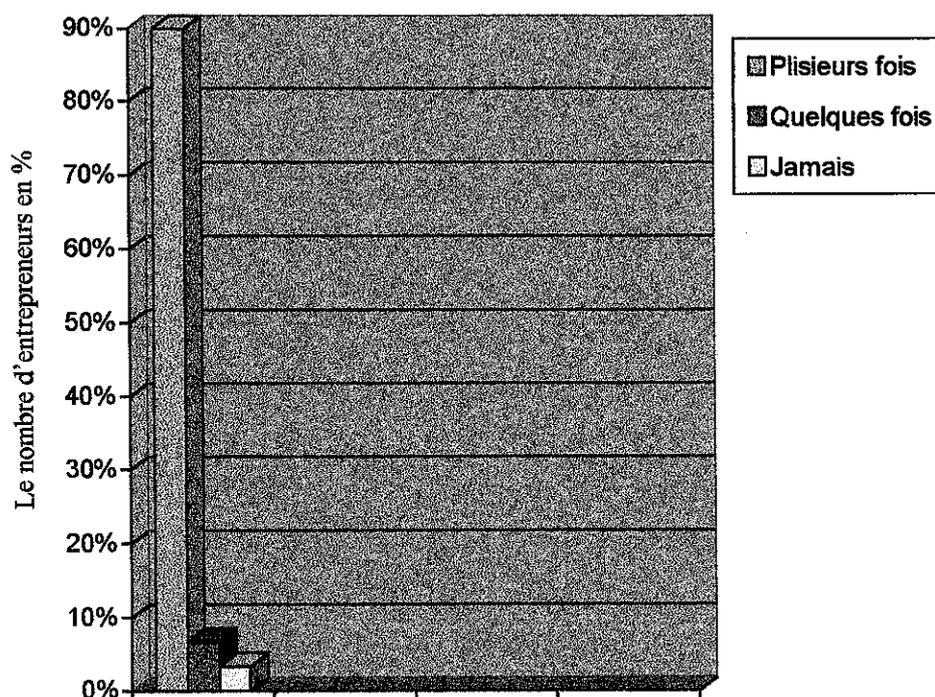
Prise de décision	Fréquence	Taux
Souvent seul	17	56.66%
Par fois seul	13	43.33%
Jamais seul	0	00%



Plus que la moitié, 56.66% des entrepreneurs interrogés prennent leurs décisions eux-même et 43.33% d'entre eux consultent parfois leurs collaborateurs avants de prendre les décisions.

**Tableau 4 : Capacité d'innovation**

Introduire des nouveautés	Fréquences	Taux
Plusieurs fois	27	90%
Peu de fois	2	6.66%
Jamais	1	3.33%

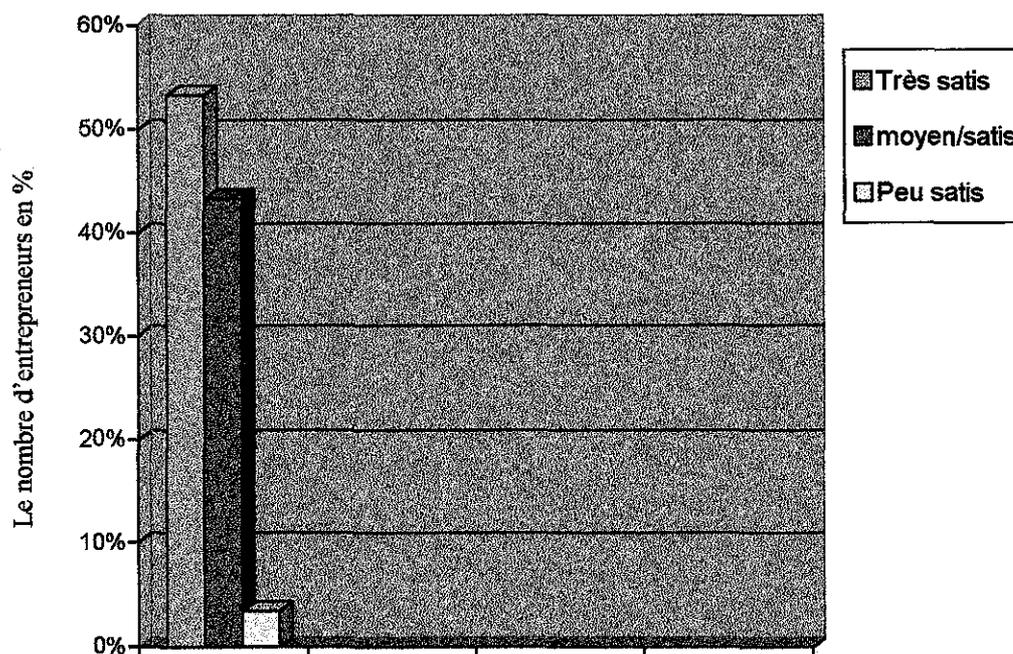


La grande majorité de ces entrepreneurs, 90%, introduisent beaucoup de nouvelles idées et méthodes dans leurs produits ou dans leurs procédés

de fabrication, sont donc des innovateurs. 7% sont peu innovateurs et 3% n'ont pas le goût ou la capacité d'innover.

**Tableau 5 : Capacité de commandement**

Commandement du personnel	Fréquence	Taux
Très satisfaisait	16	53.33%
Moyennement satisfait	13	43.33%
Peu satisfait	1	3.33%

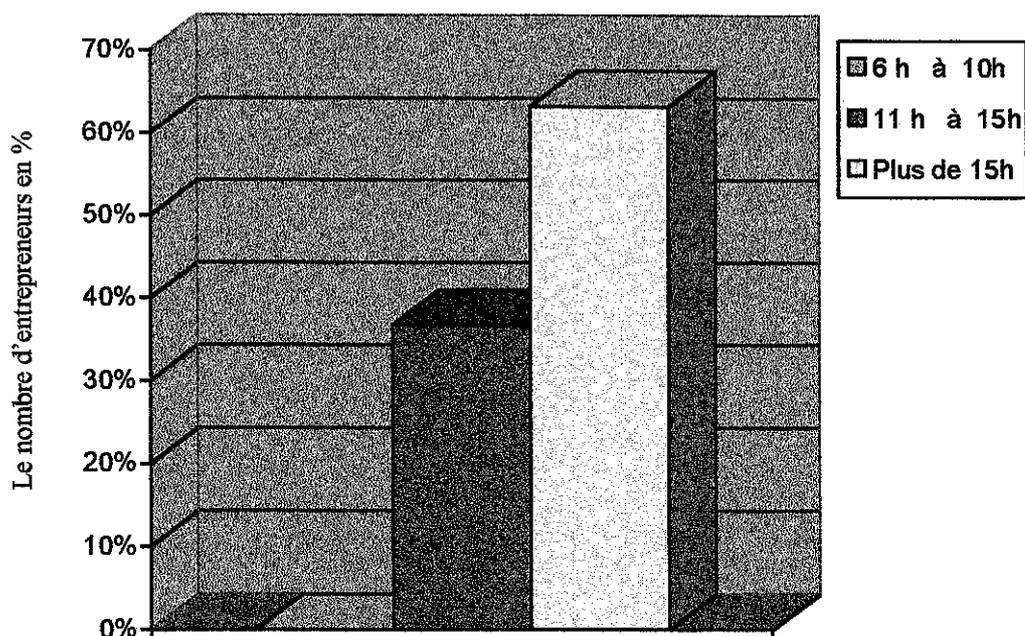


Plus que la moitié des entrepreneurs objet de notre étude, 53,33%, sont très satisfaits de leur manière de commandement de leur personnel,

43,33% en sont moyennement satisfaits et 3,33% seulement ne sont que peu satisfaits.

**Tableau 6 : Travail énergétique**

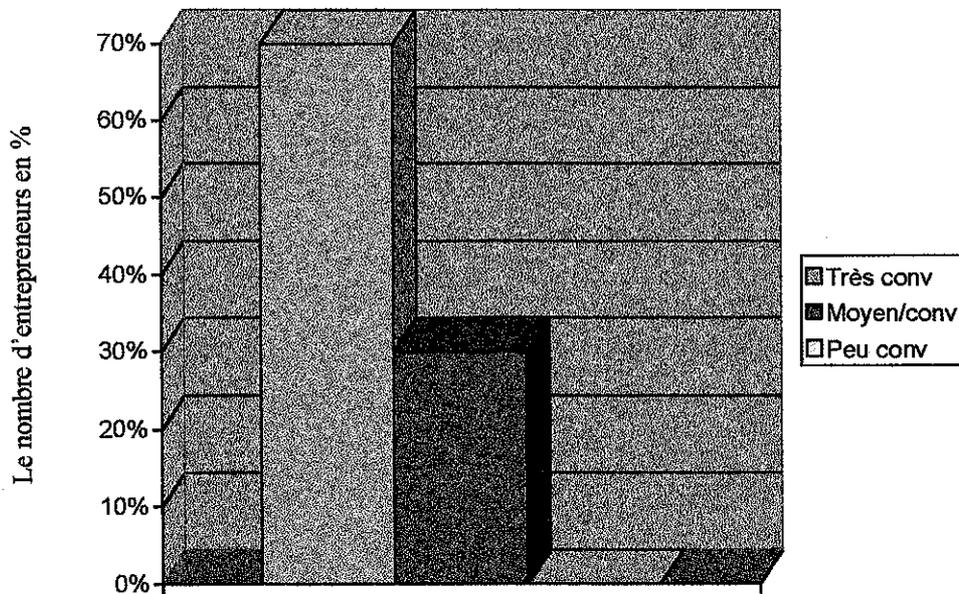
Nombre d'heures de travail	Fréquence	Taux
6 h à 10h	0	00%
11 h à 15h	11	36.7%
Plus de 15h	19	63.3%



Les entrepreneurs interrogés consacrent beaucoup de temps à leur travail, 63,3% d'entre eux passent plus de 15 heures dans leur travail et 36,7% y consacrent entre 11 à 15 heures

**Tableau 7 : Capacité de négociation**

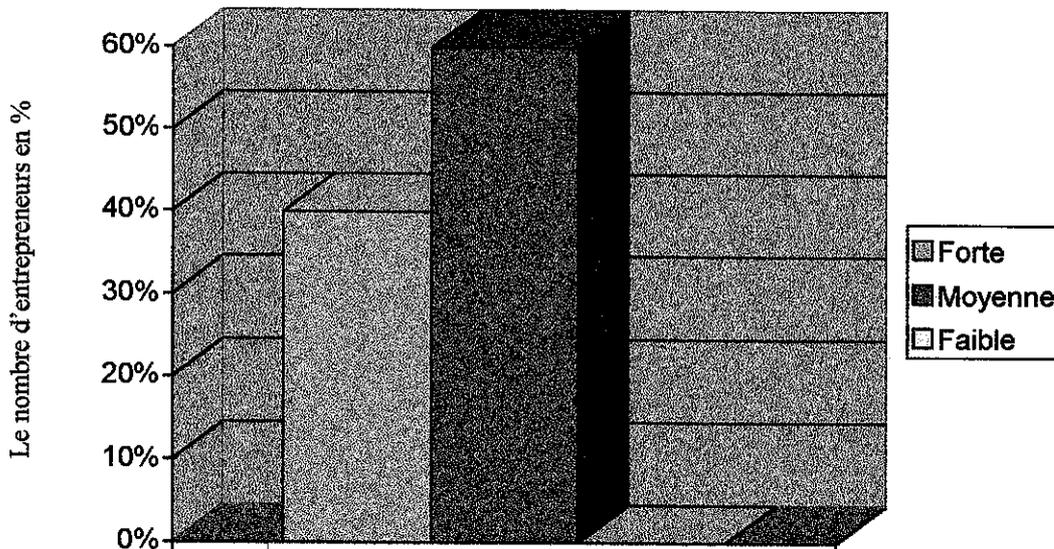
En négociation	Fréquence	Taux
Très convaincant	21	70%
Moyennement convaincant	9	30%
Peu convaincant	0	00%



La négociation est un élément très important de la stratégie de l'entrepreneur, 70% des entrepreneurs interrogés y accordent beaucoup d'importance et estiment qu'ils ont une grande capacité de négociation, alors que 30% d'entre eux leur capacité en la matière est moyenne.

**Tableau 8 : Capacité de résolution des problèmes**

Capacité de résolution de problèmes	Fréquence	Taux
Forte	12	40%
Moyenne	18	60%
Faible	0	00%



En matière de résolution de problèmes, nous remarquons que 40% des entrepreneurs interrogés ont une forte capacité à résoudre les problèmes et 60% leur capacité est moyenne.

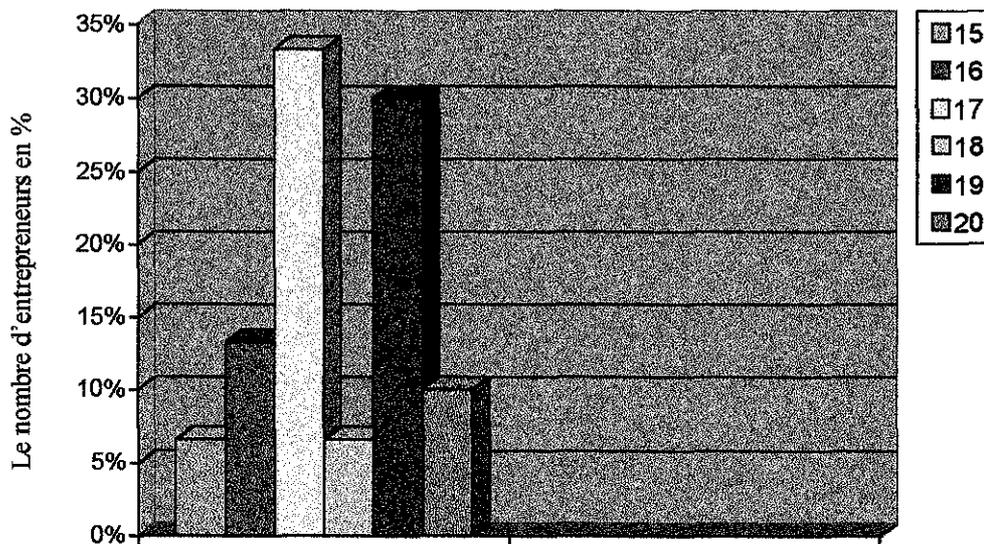
➤ **Possession des aptitudes entrepreneuriales**

Le score maximal ou idéal prédéterminé pour l'échelle de ces aptitudes est de 21 points, sur lequel nous avons référé la vérification des degrés de possession des aptitudes.

Les scores marqués par les entrepreneurs interrogés sont indiqués dans le tableau suivant :

**Tableau 9 : Degré de possession des aptitudes entrepreneuriales**

<b>Score total des items</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Taux</b>
15	2	6.66%
16	4	13.33%
17	10	33.33%
18	2	6.66%
19	9	30%
20	3	10%



Le tableau de fréquence montre que 40% des entrepreneurs interrogés ont un fort degré de possession des aptitudes entrepreneuriales en marquant des scores compris entre 19 et 20 points sur 21.

Une deuxième catégorie constitue aussi 40 % de ces entrepreneurs dont les scores marqués sont compris entre 17 et 18 points sur 21 indiquant ainsi leur bonne possession des aptitudes entrepreneuriales.

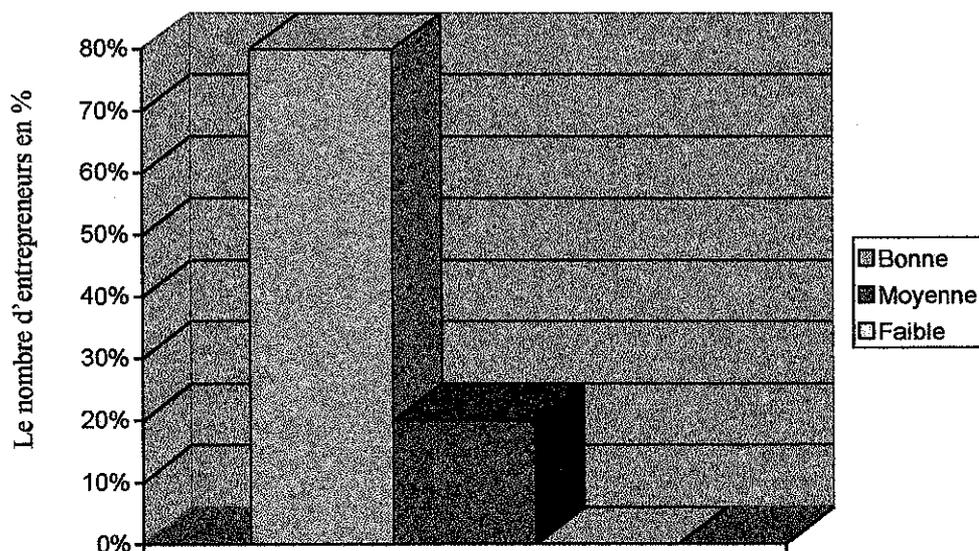
Les 20 % restant ont un moyen degré de possession des dites aptitudes en marquant entre 15 et 16 points sur 21.

Ces résultats montrent que les entrepreneurs concernés par notre étude ont dans une grande majorité un bon degré de possession des aptitudes entrepreneuriales.

### **B/Compétences professionnelles :**

**Tableau 10 : Connaissance en finances et comptabilité**

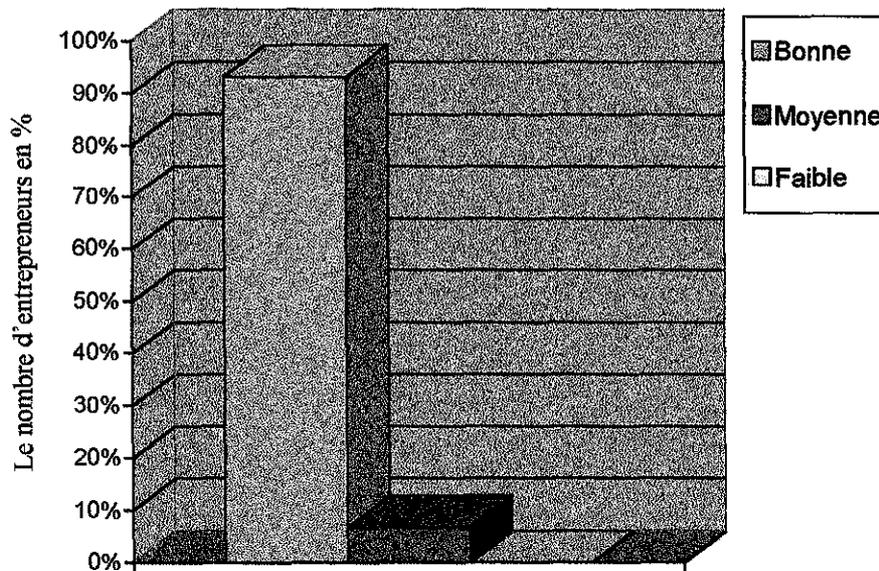
<b>Connaissance</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Taux</b>
Bonne	24	80%
Moyenne	6	20%
Faible	0	00%



80% des entrepreneurs interrogés ont de bonnes connaissances en matière de finances et comptabilité et 20% leurs connaissances en la matière sont moyennes.

**Tableau 11 : Calcule prix de revient / prix de vente / marge bénéficiaire**

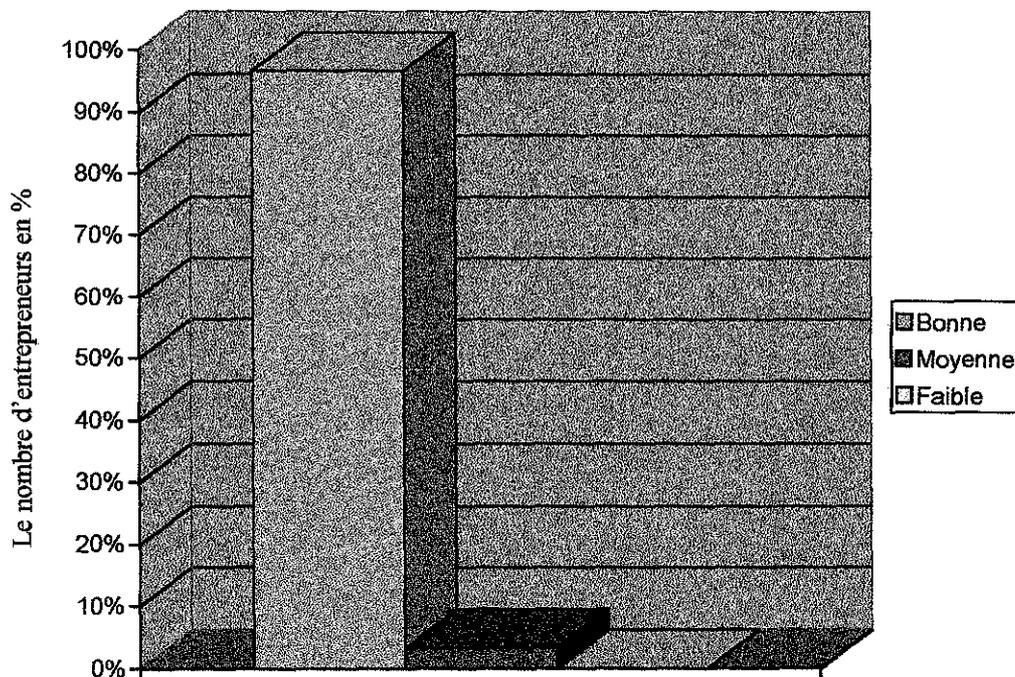
Connaissance	Fréquence	Taux
Bonne	28	93.33%
Moyenne	2	6.66%
Faible	0	00%



93,33% de ces entrepreneurs maîtrisent bien les méthodes de calcul des prix de revient, prix de vente, marge bénéficiaire, alors que 6,66% seulement leurs connaissances en la matière sont moyennes.

**Tableau 12 : Gestion de stocks**

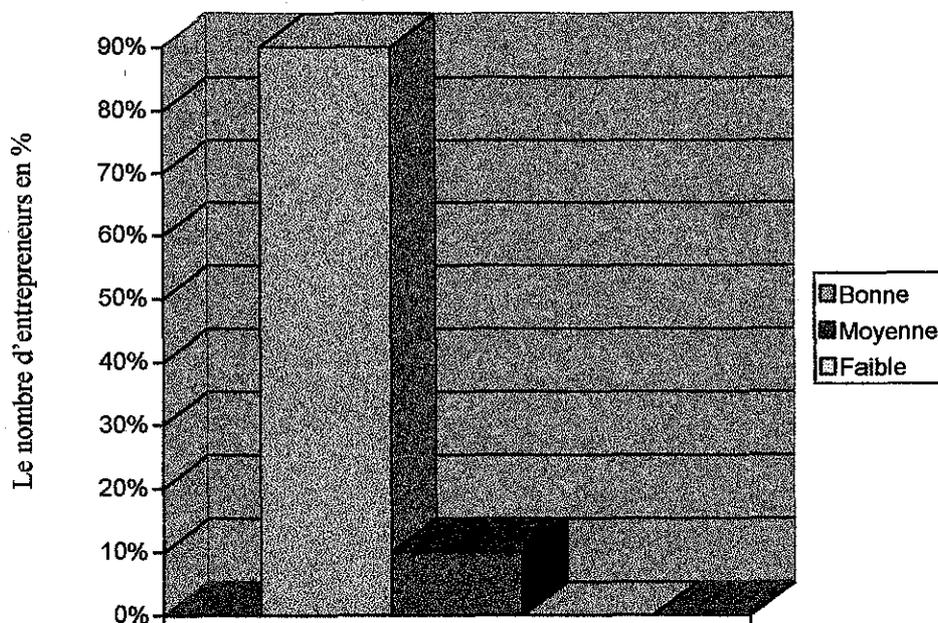
Connaissance	Fréquence	Taux
Bonne	29	96.7%
Moyenne	1	3.3%
Faible	0	00%



96,7% des entrepreneurs connaissent bien les méthodes de gestion des stocks, alors que 3,3% seulement, leurs connaissances dans ce domaine sont moyennes.

**Tableau 13 : Gestion du personnel**

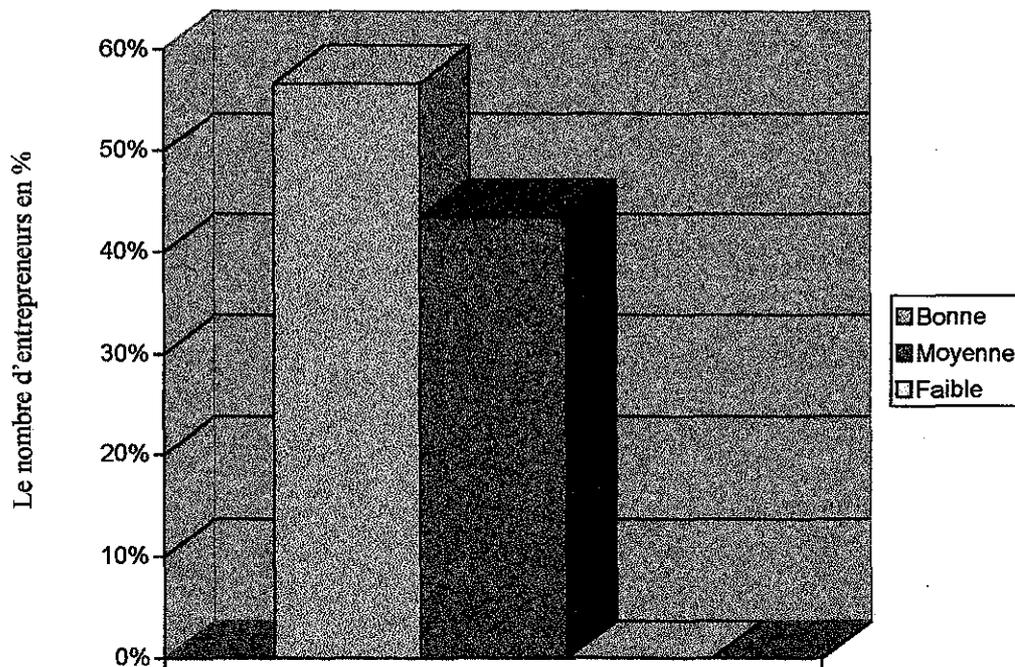
Connaissance	Fréquence	Taux
Bonne	27	90%
Moyenne	3	10%
Faible	0	00%



En matière de gestion du personnel, nous remarquons que la majorité de ces entrepreneurs, avec un taux de 90 %, ont de bonnes connaissances en ce domaine et 10% leurs connaissances y sont moyennes.

**Tableau 14 : Fiscalité et droit**

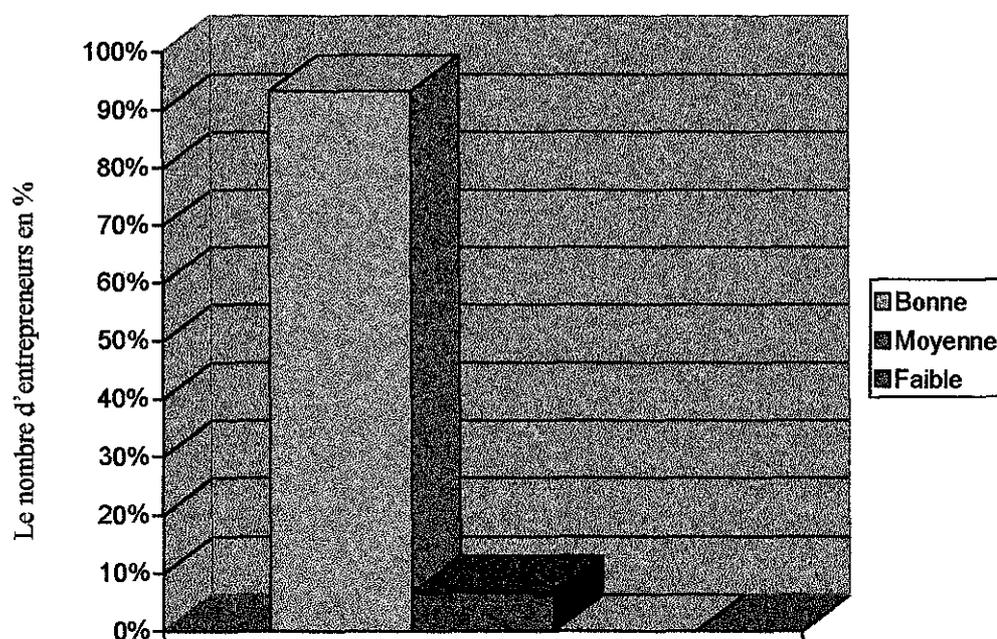
Connaissance	Fréquence	Taux
Bonne	17	56.66%
Moyenne	13	43.33%
Faible	0	00%



Plus que la moitié des entrepreneurs interrogés, 56,66% ont de bonnes connaissances dans les domaines de fiscalité et droit. 43,33% d'entre eux leurs connaissances en ces domaines sont moyennes.

**Tableau 15 : Gestion de production**

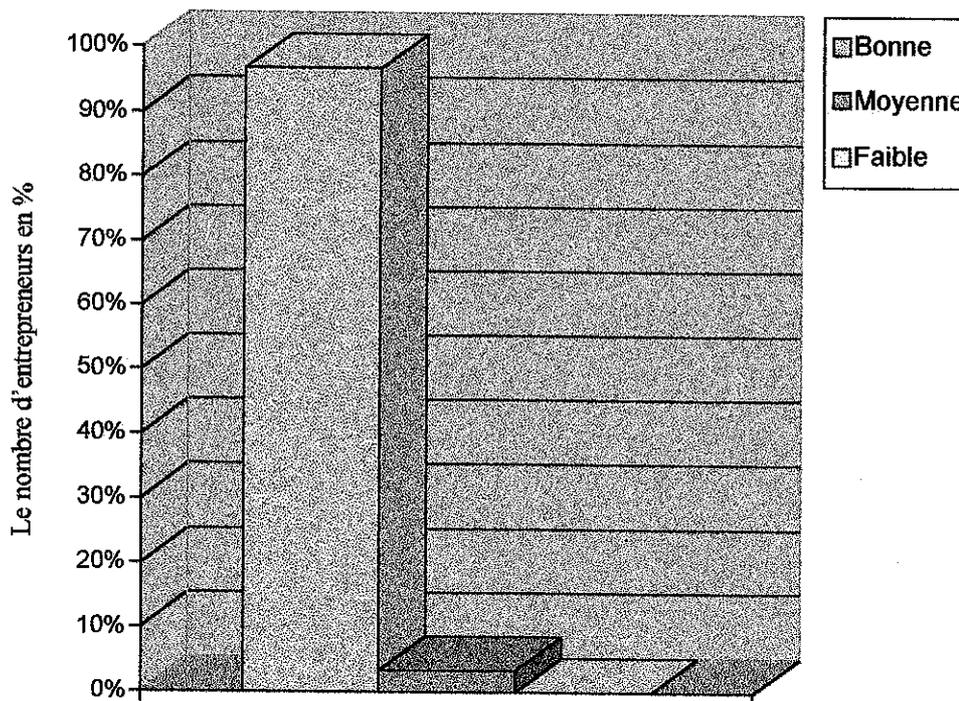
Connaissance	Fréquence	Taux
Bonne	28	93.33%
Moyenne	2	6.66%
Faible	0	00%



La majorité des entrepreneurs interrogés, 93,33%, connaissent et maîtrisent bien les méthodes et procédés de fabrication et la gestion de la production, ces connaissances les ont acquis à travers leurs formations mais surtout à travers leurs longues expériences professionnelles.

**Tableau 16 : Gestion des ventes**

Connaissance	Fréquences	Taux
Bonne	29	96.7%
Moyenne	1	3.3%
Faible	0	00%

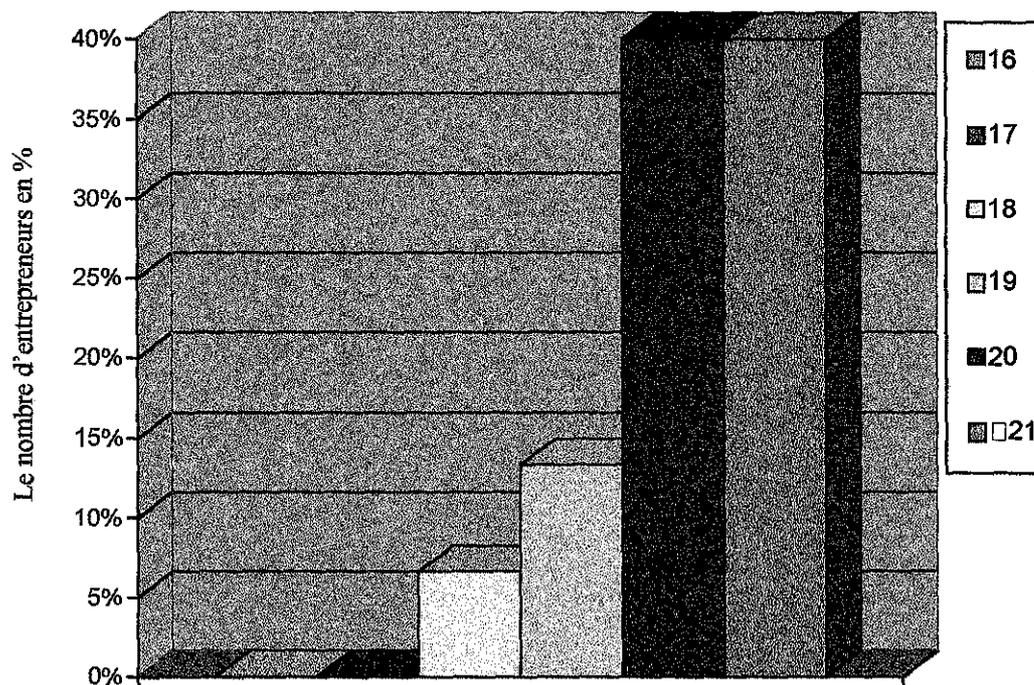


Pour la gestion des ventes, nous remarquons aussi que ces entrepreneurs, dans leur majorité, maîtrisent bien ce domaine.

**Tableau 17 : Possession des compétences professionnelles**

Le score maximal prédéterminé pour l'échelle de cette variable est aussi de 21 points. Le tableau suivant indique les scores marqués par les entrepreneurs interrogés, sous forme de fréquences.

Score total des items	Fréquence	Taux
16	0	00%
17	0	00%
18	2	6.66%
19	4	13.33%
20	12	40%
21	12	40%



Pour les compétences professionnelles, nous remarquons du tableau de fréquence que :

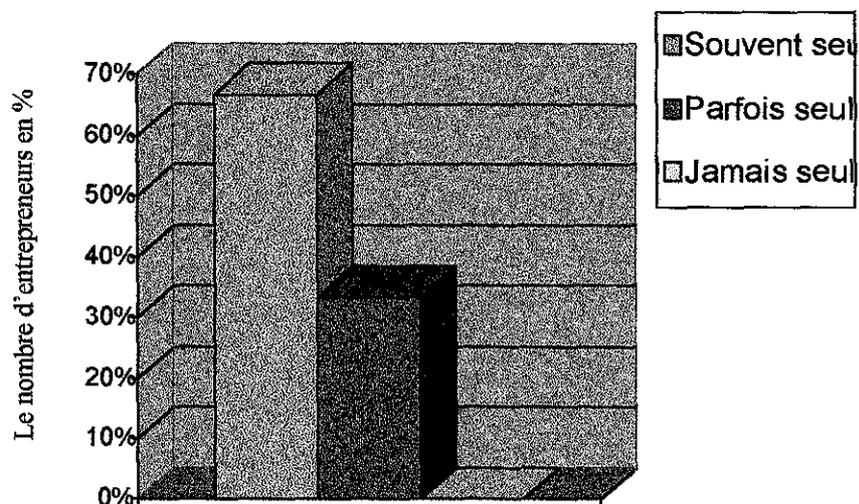
- Une grande proportion de 80 % des entrepreneurs interrogés, a marqué des scores élevés de 20 et 21 points sur 21 indiquant ainsi un fort degré de possession des aptitudes professionnelles.
- Les 20 % restant de ces entrepreneurs ont marqué à leur tour des scores compris entre 18 et 19 points sur 21 qui reflètent un bon degré de possession des dites aptitudes.

Globalement, les entrepreneurs interrogés ont donc un bon degré de possession des compétences administratives.

### C/ Compétences managériales

**Tableau 18 : Planification**

Etablissement des plans d'action	Fréquence	Taux
Souvent seul	20	66,66%
Parfois seul	10	33,33%
Jamais seul	0	00%

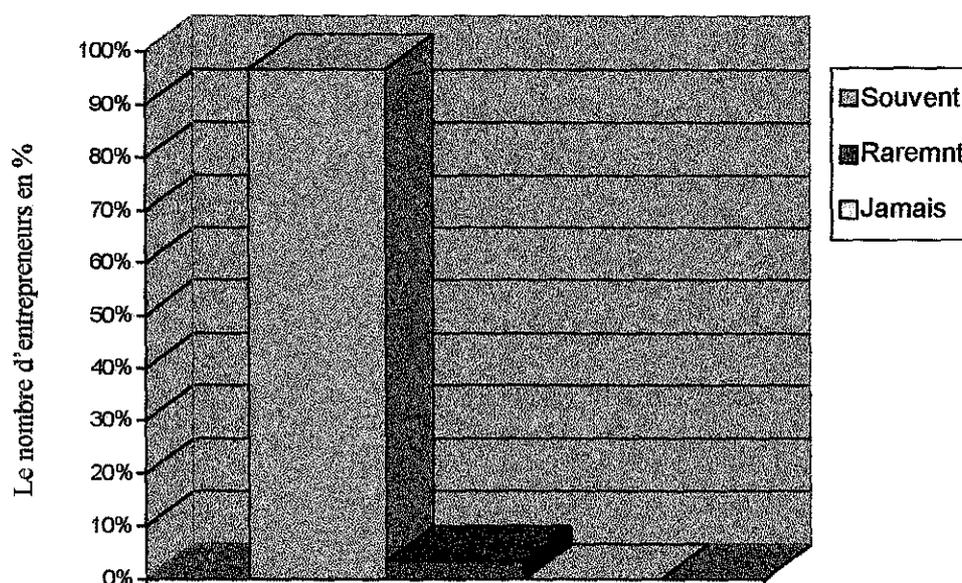


En ce qui concerne la planification nous remarquons que 66,66% de ces entrepreneurs sont des planificateurs, ils établissent leurs plans d'action dont ils déterminent les moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs qu'ils ont établis eux-même sans se faire aider par autrui.

Par contre, 33,33 % de ces entrepreneurs interrogés, leur capacité en matière de planification est moyenne car ils se font aider par leurs collaborateurs surtout pour la détermination des moyens nécessaires.

**Tableau 19 : Le contrôle**

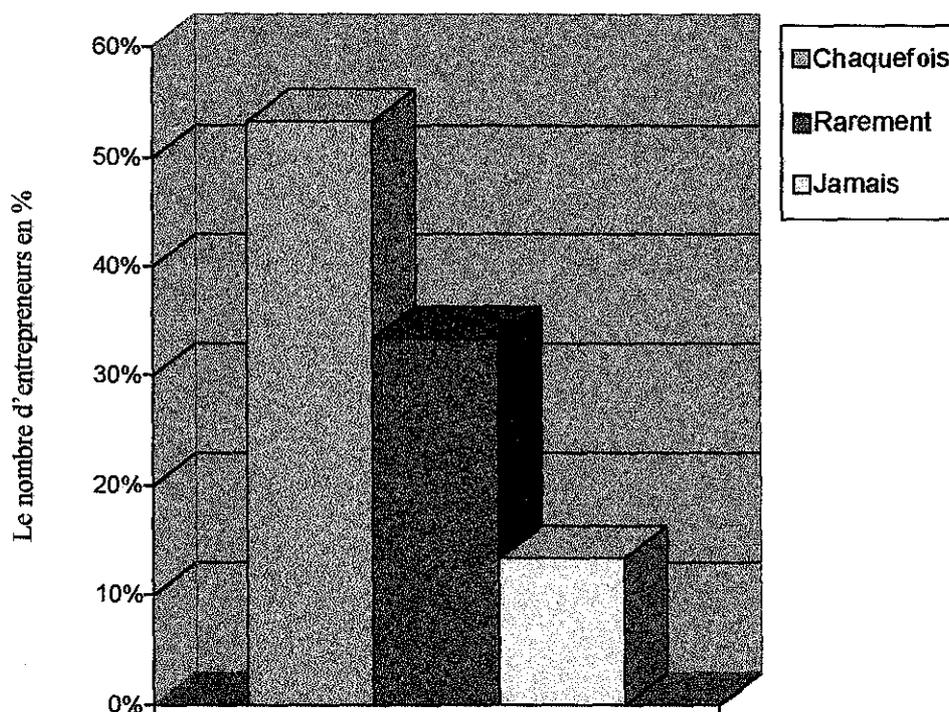
Contrôle résultats/ objectifs	Fréquence	Taux
Souvent	29	96,66
Rarement	1	3.33%
Jamais	0	00%



La plus grande majorité des entrepreneurs interrogés, 96,66%, procèdent souvent au contrôle de l'adéquation des résultats obtenus aux objectifs prédéterminés pour dresser les écarts afin de corriger les erreurs. Alors que seulement 3,33% d'entre eux procèdent rarement à ce type de contrôle.

**Tableau 20 : Organisation**

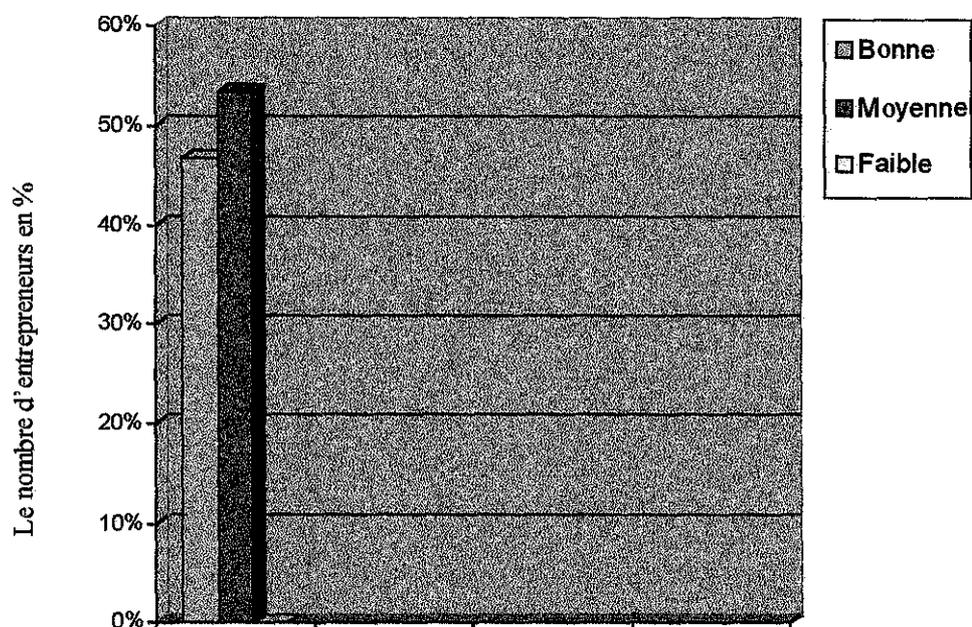
Changement de structure	Fréquence	Taux
Chaque fois quand il est nécessaire	16	53,33%
Rarement	10	33,33%
Jamais	4	13,33%



53,33% des interrogés entrepreneurs s'intéressent beaucoup à l'organisation et procèdent à la restructuration de leur entreprises chaque fois quand il est nécessaire. 33,33% de ces entrepreneurs sont peu intéressés par l'organisation et procèdent rarement à la restructuration. Alors que 13,33% ne donne aucune importance à l'organisation et n'ont jamais réorganiser leurs structures.

**Tableau 21 : Analyse des résultats**

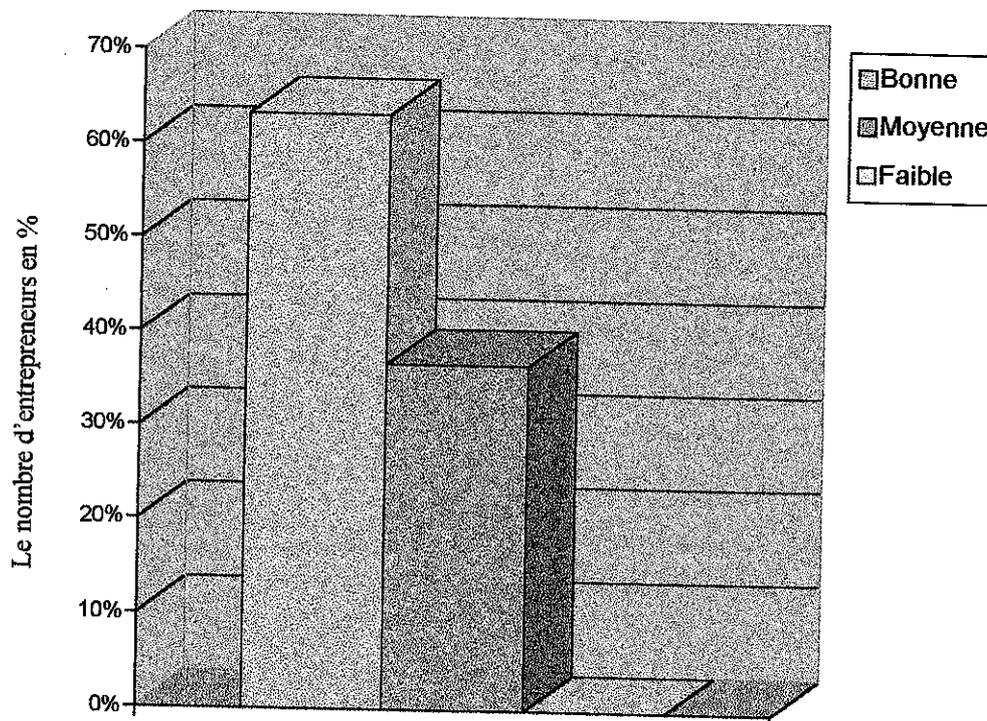
Analyse des résultats	Fréquence	Taux
Bonne	14	46,66%
Moyenne	16	53,33%
Faible	0	00%



En matière d'analyse des résultats, 46,66% de ces entrepreneurs estiment que leurs capacités en la matière sont bonnes et 53,3% d'entre eux considèrent que leurs capacités en sont moyennes.

**Tableau 22 : Adhésion du personnel**

Adhésion du personnel	Fréquence	Taux
Très satisfaits	19	63,33%
Moyennement satisfait	11	36,66%
Peu satisfait	0	00%

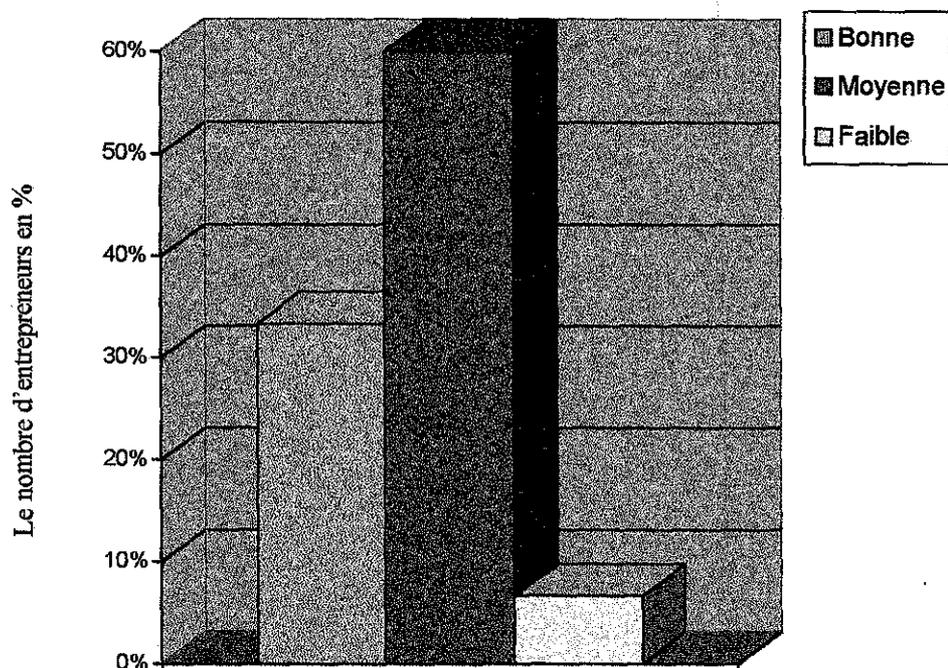


63,33% des entrepreneurs interrogés ont réussi à acquérir une très bonne adhésion de la part de leur personnel, car ils en sont très satisfaits, ce qui démontre qu'ils ont une bonne capacité en matière d'animation des hommes.

36,66 % de ces entrepreneurs sont moyennement satisfaits de l'adhésion de leur personnel et donc leur capacité d'animation est moins bonne.

**Tableau 23 : Capacité d'adaptation aux changements**

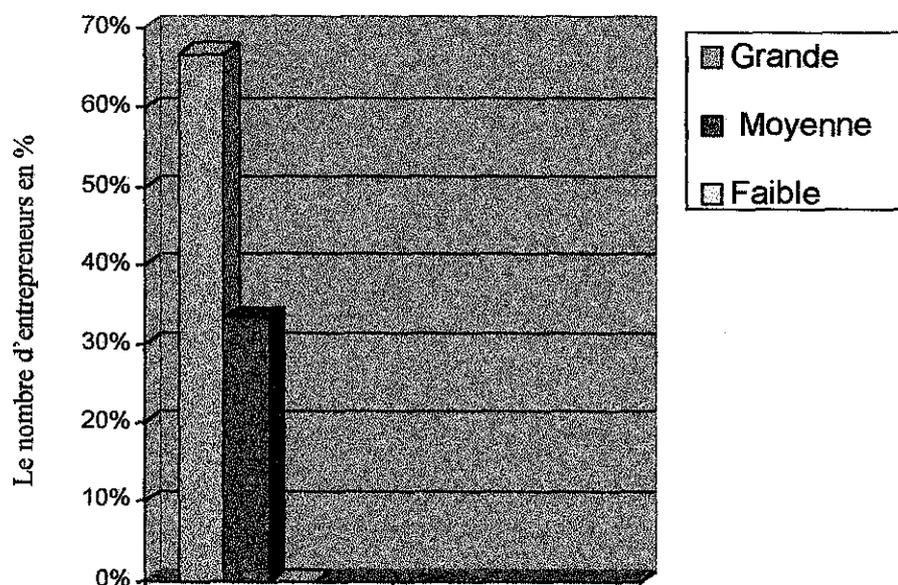
Adaptation	Fréquence	Taux
Bonne	10	33,33%
Moyenne	18	60%
Faible	2	6,66%



33,33% des entrepreneurs interrogés s'adapte facilement aux changements, alors que plus que la moitié d'entre eux, 60%, s'adaptent aux changements mais avec certaines difficultés. Et 6,66% de ces entrepreneurs y trouvent beaucoup de difficultés.

**Tableau 24 : Confiance en interaction avec le personnel**

Confiance	Fréquence	Taux
Grande	20	66,66%
Moyenne	10	33,33%
Faible	0	00%



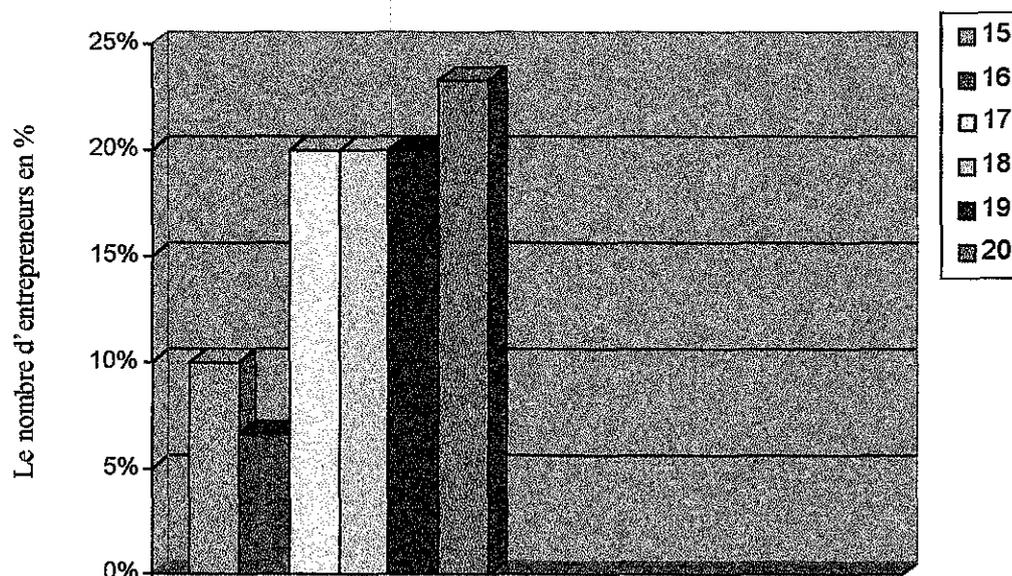
Plus que la moitié des entrepreneurs interrogés, 66,66%, considèrent qu'ils ont réussi à créer un climat interne qui se caractérise par une grande confiance ce qui reflète leur grande proximité de leurs employés. Tandis que pour 33,33% de ces entrepreneurs, cette confiance est moins importante et ils la qualifient de moyenne.

### ➤ Possession des compétences managériales

Pour ce type de compétence le score maximal prédéterminé est de 21 points. Les scores marqués par les entrepreneurs relatifs à ces compétences sont indiqués au tableau suivant :

**Tableau 25 : Degré de possession des compétences managériales**

Score total des items	Fréquence	Taux
15	3	10%
16	2	6.66%
17	6	20%
18	6	20%
19	6	20%
20	7	23.33%



Nous remarquons à travers ces résultats que :

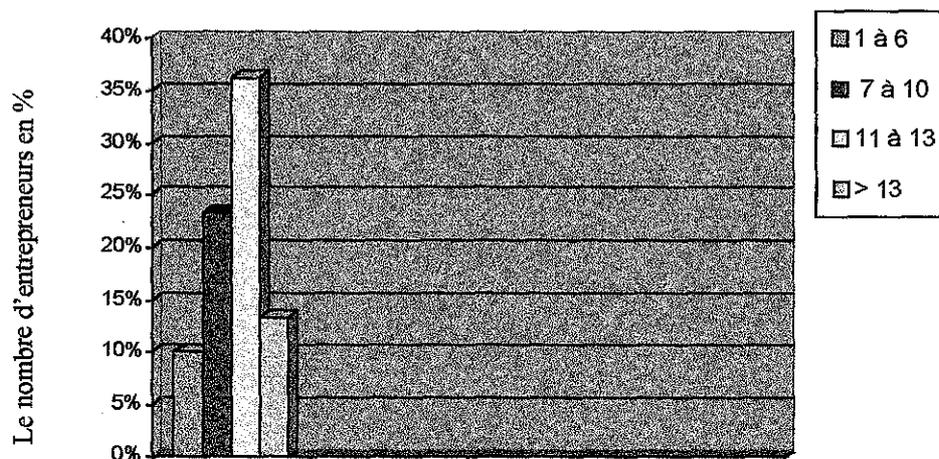
- 43,33 % des entrepreneurs questionnés ont un fort degré de possession des compétences managériales en marquant des scores totaux allant de 19 à 20 points sur 21.
- 40 % ont un bon degré avec des scores compris entre 17 et 18 points sur 21.
- Et enfin 16,66 % d'entre eux ont un moyen degré de possession de ces compétences en marquant des scores de 15 et 16 points sur 21.

Là aussi nous considérons que les entrepreneurs interrogés ont un bon degré de possession des compétences managériales.

#### **D/ Les formations :**

**Tableau 26 : Formation Scolaire**

<b>Nombre d'années</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Taux</b>
<b>1 à 6</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>
<b>7 à 10</b>	<b>7</b>	<b>23,33%</b>
<b>11 à 13</b>	<b>13</b>	<b>36,33%</b>
<b>&gt; 13</b>	<b>7</b>	<b>13,33%</b>



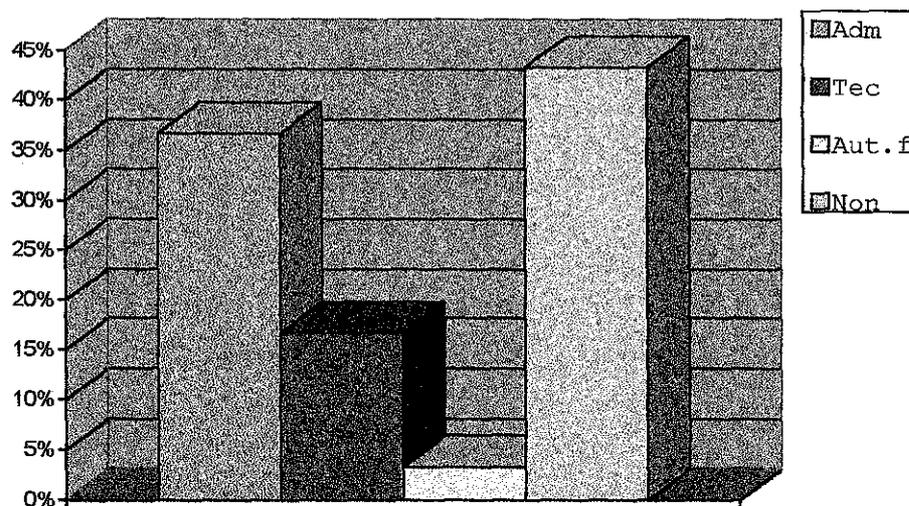
La lecture du tableau de fréquence nous indique que le niveau d'instruction scolaire des entrepreneurs interrogés est relativement élevé :

- **23,33 %** d'entre eux ont un niveau universitaire,
- **36,33 %** ont un niveau secondaire,
- 23,33 % ont un niveau d'études moyennes,
- et 10 % seulement ont un niveau d'études primaires.

**Tableau 27 : Formation professionnelle**

La formation professionnelle visée par notre enquête, concerne toute formation spécialisée reçue hors de la scolarisation que se soit dans une formation technique ou administrative.

Type de formation	Fréquence	Taux
Administrative	11	36.66%
Technique	5	16.66%
Autres formations	1	3.33%
Non suivi formation	13	43.33%



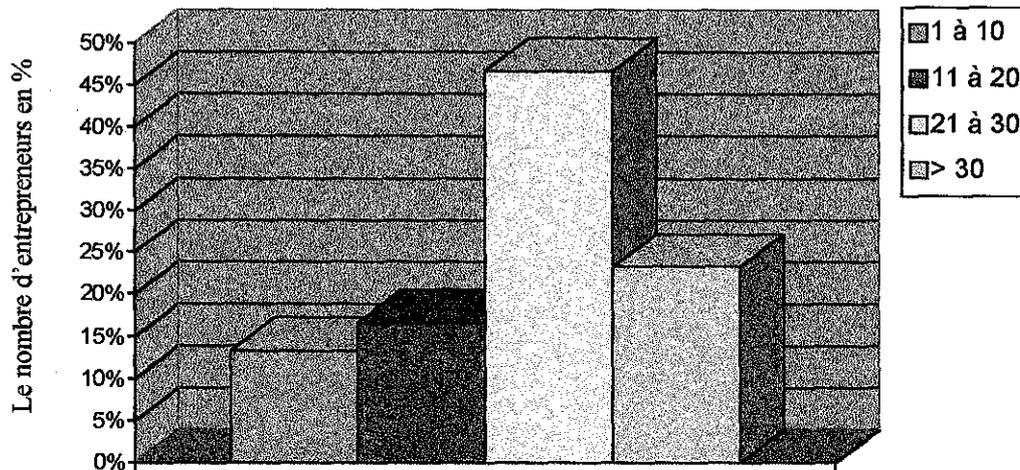
Nous remarquons que plus que la moitié des entrepreneurs de notre échantillon, 56,66 % ont suivi des formations professionnelles dont nous constatons que les formations du type administrations sont dominantes d'un taux de 36.66%, puis la formation techniques d'un taux de 16,66 % et 3,33 % seulement pour d'autre formation.

### **Tableau 28 : Expérience professionnelle**

Nous savons que l'expérience professionnelle est la clé du savoir et de l'acquisition du métier.

Dans notre étude l'expérience professionnelle est mesurée en nombre d'année vécue par l'entrepreneur dans des situations de travail que se soit dans son entreprise ou dans d'autre organisation.

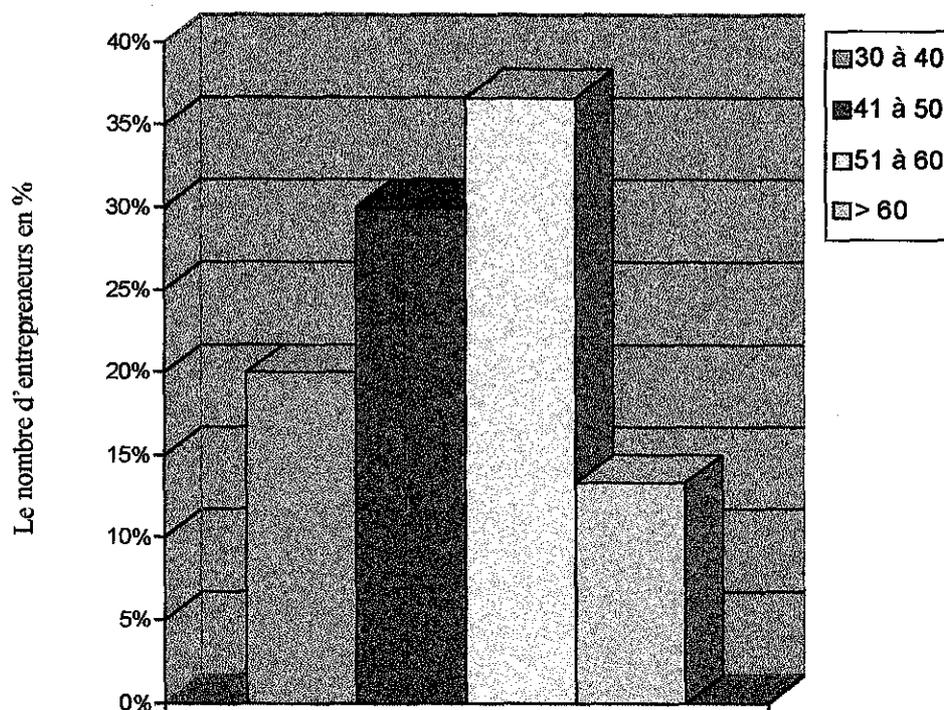
<b>Nombre d'années</b>	<b>Taux</b>	<b>Taux</b>
1 à 10	13.33%	13.33%
11 à 20	16.66%	16.66%
21 à 30	46.66%	46.66%
> 30	23.33%	23.33%



Le tableau de fréquence relatif au nombre d'années d'expérience, nous indique que les entrepreneurs interrogés ont dans une grande majorité une large expérience professionnelle ; 23,33 % d'entre eux leur expérience se situe entre 21 et 30 ans, 16,66 % ont des expériences comprises entre 11 et 20 ans et 13,33 % leur expérience se situe entre 1 et 10 ans.

**Tableau 29 :** L'âge

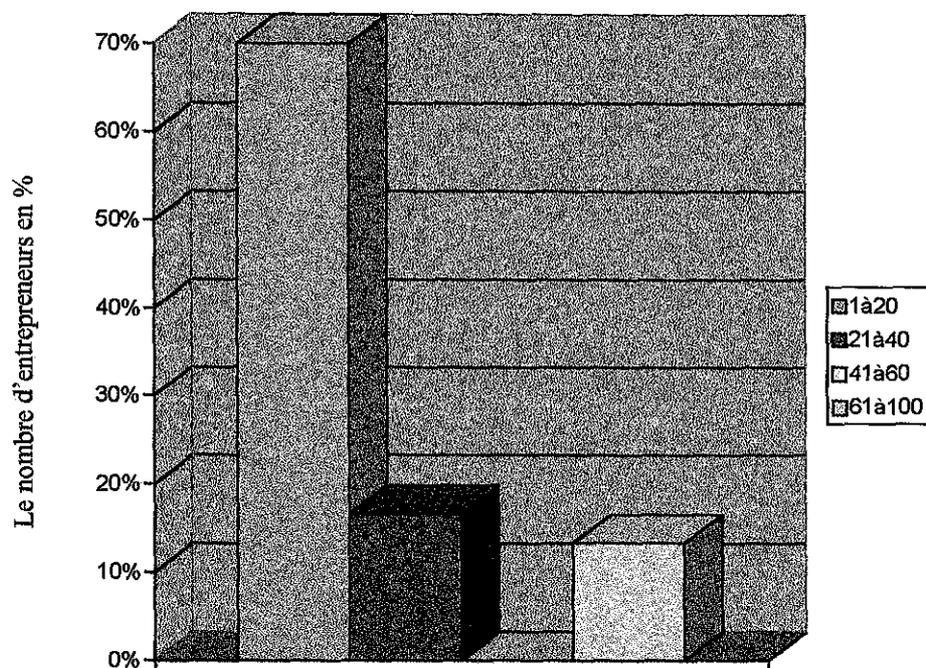
Catégorie d'âge	Fréquence	Taux
30 à 40	6	20%
41 à 50	9	30%
51 à 60	11	36.66%
> 60	4	13.33%



La structure des âges indique que la majorité des entrepreneurs interrogés sont relativement âgés : 66,6 % d'entre eux leur âge est compris entre 40 et 60 ans, 13,33 % ont dépassé les 60 ans, alors que 20% seulement leur âge est compris entre 30 et 40 ans.

**Tableau 30 : Taille de l'entreprise**

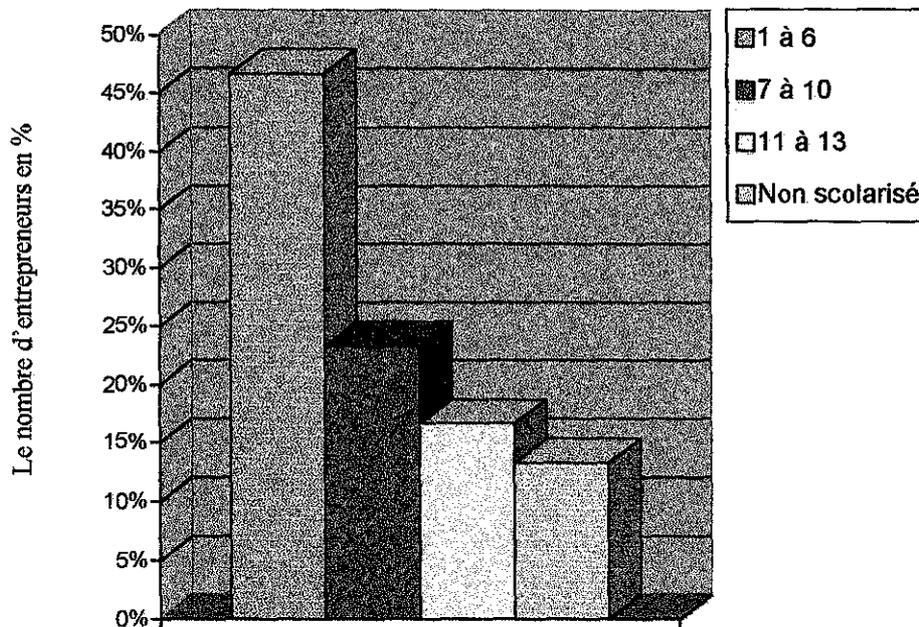
Nombre d'employés	Fréquence	Taux
1à20	21	70%
21à40	5	16.66%
41à60	-	00%
61à100	4	13,33%



En ce qui concerne la taille des entreprises gérées par les entrepreneurs interrogés, nous remarquons que 70 % sont des petites entreprises employant entre 1 et 20 personnes, 16,66 % de ces entreprises emploient entre 21 et 40 personnes et 13,33 % d'entre elles leur nombre d'employés est compris entre 61 et 100 personnes.

**Tableau 31 : Niveau d'instruction du père**

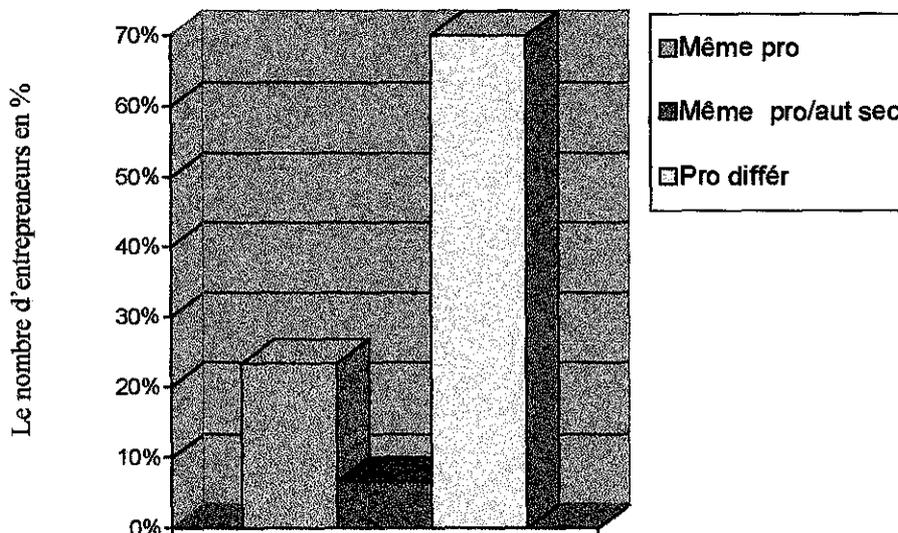
Nombre d'années	Taux	Taux
1 à 6	46.66%	46.66%
7 à 10	23.33%	23.33%
11 à 13	16.66%	16.66%
Non scolarisé	13.33%	13.33%



Nous constatons que le niveau d'instruction scolaire des pères des entrepreneurs de notre échantillon est relativement faible car 13,33 % d'entre eux sont non scolarisés, 46,66 % ont un niveau d'études primaires, 23,33 % ont un niveau d'études moyennes et 16,66 % seulement ont un niveau secondaire.

**Tableau 32 : Profession du père**

Profession	Fréquence	Taux
Même profession	7	23.33%
Même profession dans autre secteur	2	6.66%
Profession différente	21	70%



Nous remarquons que 23,33 % des entrepreneurs interrogés, leurs pères exerçaient la même profession qu'ils exercent eux-même, 6,66 % exerçaient la même profession mais dans d'autres secteurs, alors la majorité avec un taux de 70 % exerçaient des professions totalement différentes.

## 2/ Test d'hypothèse par la régression :

Pour tester notre hypothèse principale selon laquelle nous supposons que le degré de possession des compétences relatives au talent managérial de l'entrepreneur est lié à sa formation ; nous avons utilisé la méthode de la régression en suivant trois étapes.

### 1<sup>ème</sup> étape :

L'objet de cette étape est de tester l'influence du niveau d'instruction scolaire sur le degré de possession des trois types d'aptitudes liées au talent managérial.

Ce test va nous permettre de répondre à la question selon laquelle on se demande si la formation scolaire est suffisante pour acquérir les compétences requises à l'entrepreneur.

Nous avons utilisé dans cette étape le modèle de régression simple à deux variables dont lequel nous avons associé le niveau d'instruction scolaire comme étant la seule variable explicative ( $X_1$ ) à chacune des variables dépendantes :

- les aptitudes entrepreneuriales ( $Y_1$ ) ;
- les compétences professionnelles ( $Y^2$ ) ;
- les compétences managériales ( $Y_3$ ).

• Nous avons procédé en premier lieu au calcul du coefficient de corrélation  $r$  pour mesurer le degré de liaison qui existe entre la variable dépendante et la variable explicative.

- Puis, pour chacune des variable dépendantes, nous avons tenté d'estimer à partir des données de notre échantillon, une relation théorique sous la forme :

$$Y = \alpha + \beta x + \mu .$$

Pour ce faire, nous avons procéder à la méthode des moindres carrés qui consiste à :

- minimiser  $\sum e_i^2$ , les  $e_i$  sont les valeurs particulières prises par  $\mu$  dans l'échantillon ;
- déterminer a et b comme les estimations possibles de  $\alpha$  et  $\beta$ ,  
a et b sont calculés en utilisant les formules suivantes :

$$b = \frac{m_{xy}}{m_{xx}}$$

où :  $m_{xy}$  est la covariance des échantillons x et y

$m_{xx}$  est la variance de l'échantillon x.

$$a = m_y - b m_x$$

où :  $m_y$   $m_x$  sont respectivement les moments simples des échantillons x et y.

En calculant a et b nous avons obtenu l'équation de régression de y par rapport à x sous la forme :  $\hat{y} = a + bx$ .

Pour vérifier les hypothèses de l'étude, nous avons utilisé les tests statistiques suivants :

- le test de Fisher pour vérifier le modèle de régression dans son ensemble ;
- le test de Student pour vérifier la contribution marginale de la variable explicative ;
- le coefficient de détermination  $R^2$  pour mesurer la proportion de la variable dépendante qui est expliquée par la variable explicative.

**2<sup>eme</sup> étape :**

La deuxième étape consiste à associer les trois types de formation, à savoir le niveau d'instruction scolaire, la formation professionnelle et l'expérience professionnelle, à chaque type de compétences. Dans ce cas le modèle de régression utilisé est donc celui de la régression multiple, car nous avons une variable dépendante et trois variables explicatives .

L'objet de cette étape est d'examiner le comportement de la relation établie précédemment et voir si elle va se renforcer ou s'affaiblisse ou disparaître, ainsi que la détermination de la contribution marginale de chaque variable explicative dans la variable dépendante.

Là aussi nous estimons une équation de régression multiple pour chacune des aptitudes sous forme :

$$\hat{y} = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

Pour calculer  $a$  et  $b_1, b_2, b_3$ , on a utilisé les formelles suivantes :

$$b_i = \frac{|m_{iy}|}{|M|}$$

où :  $|M|$  est le déterminant de la matrice des moments simple d'ordre deux  $(m_{11}, m_{12}, \dots, m_{kk})$  et  $k$  est les nombre de variable explicatives .

$|m_{iy}|$  : est le déterminant de la matrice des moments dont laquelle on remplace la  $i^{\text{ème}}$  colonne par le vecteur des termes nom homogène  $m_{iy}$  qui représentent les moments liés d'ordre deux  $(m_{1y}, m_{2y}, \dots, m_{ky})$  .

$$a = m_y - \sum_{i=1}^K b_i m_i$$

où  $m_y$  et  $m_i$  sont les moments simples d'ordre un pour  $y$  et  $x_i$ .

Là aussi nous avons procédé aux mêmes tests que ceux de la première étape mais en utilisant les formules relatives à la régression multiple .

### 3<sup>ème</sup> étape :

Dans cette troisième et dernière étape nous avons introduit toutes les variables explicatives à savoir :

- Le niveau d'instruction scolaire.
- La formation professionnelle.
- L'expérience professionnelle.
- Le nombre d'employeur ( la taille de l'entreprise ).
- Le niveau d'instruction des parents.
- L'activité exercée par les parents.

Nous avons procédé aux mêmes calculs et aux mêmes tests entrepris dans la deuxième étape, la seule différence est donc le nombre de variables explicatives qui a augmenté .

A cette étape et comme le nombre de variables est supérieur à trois, pour effectuer les calculs matriciels, nous avons utilisé un logiciel informatique : "MATLAB".

### **A/ Les résultats obtenus :**

#### **1<sup>ere</sup> étape :**

Lorsque nous avons associé le niveau d'instruction scolaire, comme la seule variable explicative, à chacune des variables dépendantes : les aptitudes entrepreneuriales, les compétences professionnelles et les aptitudes managériales, nous avons obtenu les résultats que nous résumons dans le tableau suivant :

**Tableau n° 33** : La relation entre les différentes aptitudes et le niveau d'instruction scolaire

Equation de régression	Aptitudes entrepreneuriales			Aptitudes professionnelles			Aptitudes managériales		
	$\hat{Y}_1 = 3,901 - 0,072x_1 + e$	T pour $H_0$	Erreur	$\hat{Y}_2 = 4,587 + 0,195x_1 + e$	T pour $H_0$	Erreur	$\hat{Y}_3 = 3,306 + 0,355x_1 + e$	T pour $H_0$	Erreur
Niveau d'instruction scolaire	Valeur	T pour $H_0$	Erreur	Valeur	T pour $H_0$	Erreur	Valeur	T pour $H_0$	Erreur
1 à 6 ans	- 0,072			0,195			0,355		
7 à 10 ans	- 0,144	-0,24	1,40	0,390	1,083	0,890	0,710	1,584	1,10
11 à 13 ans	- 0,216			0,585			1,065		
plus de 13 ans	- 0,288			0,780			1,420		
	R2 = 0,002 r = -0,045			R2 = 0,039 r = 0,199			R2 = 0,081 r = -0,285		

### **Explications des résultats :**

#### **a) Aptitudes entrepreneuriales :**

Le calcul du coefficient de corrélation entre les deux variables : aptitudes entrepreneuriales et le niveau d'instruction scolaire, nous indique qu'il y a une très faible corrélation entre ces deux variables avec un coefficient  $r = -0,045$  qui est très proche de zéro. Ce résultat est confirmé par le test que nous avons effectué sur les hypothèses du modèle de régression :

- l'hypothèse nulle  $H_0 : \beta = 0$
- l'hypothèse rivale  $H_1 : \beta \neq 0$

Le test t de Student nous a donné les résultats suivants :

Pour  $H_0$ ,  $t = -0,240$ . Pour un degré de confiance de 95% et un degré de liberté  $D=28$ , la table de Student donne une valeur  $t=1,701$  et l'intervalle de confiance sera donc :

$-0,58 < \beta < 0,43$ , là nous avons utilisé un test bilatéral.

Nous constatons que  $t$  pour  $H_0$  est inférieur à  $t_c$  ( $-0,24 < 1,701$ ) et comme l'intervalle de confiance contient le nombre zéro, alors l'hypothèse nulle  $H_0 : B=0$  est acceptée . on a constaté que le pouvoir explicatif lui aussi est très faible ne représentant que 0,2% ( $R^2 = 0.02$ ).

Ces résultats nous indiquent qu'il n'y a pas de relation entre la variable dépendante et la variable explicative. Cela veut dire que le niveau d'instruction scolaire n'est pas un indicateur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales.

#### **b) Compétences professionnelles :**

Le coefficient de corrélation dans ce cas est positif mais il est faible,  $r = 0,2$  indiquant qu'il y a une faible corrélation entre les deux variables.

Le test de Student nous a indiqué que :

Pour  $H_0: \beta = 0$ ,  $t = 1,083$ . Pour un degré de confiance de 95 % et un degré de liberté  $D=28$ ,  $t_c = 1,701$  et l'intervalle de confiance est donc :

$-0,111 < \beta < 0,501$ , ce qui nous mène à accepter  $H_0$  et donc à 95% degré de confiance la variable explicative n'a pas d'influence sur la variable dépendante. Par contre à un degré de confiance plus faible de 85% , on considère que  $t_c$  est égal à 1,056 et dans ce cas l'intervalle de confiance est :  $0,005 < \beta < 0,385$ . Là on constate que cet intervalle ne contient pas zéro et donc on peut rejeter  $H_0$ , mais il faut remarquer que  $\beta$  ne s'écarte pas significativement de zéro.

Donc même à ce niveau là l'influence de la variable explicative sur la variable dépendante est très faible, par conséquent, le niveau d'instruction scolaire n'est pas un bon indicateur du degré de possession des compétences professionnelles. Le pouvoir explicative dans ce cas aussi est faible , de 39% seulement.

### **c) Compétences managériales :**

Le coefficient de corrélation de cette troisième variable est égal à 0,28, ce qui indique qu'il y a une relation positive mais elle est relativement faible.

Le test de l'hypothèse nulle  $H_0: \beta = 0$ , nous indique que celle-ci est acceptée à un degré de confiance de 95% .  $t$  pour  $H_0$  est égal à 1,584 qui est inférieur à  $t_c(0.05, D=28) = 1,701$ . L'intervalle de confiance est donc :

---

$-0,026 < \beta < 0,736$ , à ce niveau là l'influence de la variable dépendante est nulle . Mais on a constaté qu'on peut rejeter  $H_0$  pour un degré de confiance de 90% où  $t_c = 1,313$  qui est inférieur à 1,584 et l'intervalle de confiance sera :  $0,061 < \beta < 0,649$ . Dans ce cas on peut dire que la variable explicative a une certaine influence sur la variable dépendante mais à 90% degré de confiance. Le pouvoir explicatif est de 8,10%.

A travers ces résultats nous concluons que le niveau d'instruction scolaire n'est qu'un faible indicateur du degré de possession des compétences managériales.

### 2<sup>eme</sup> étape :

Les résultats qu nous avons obtenus dans cette deuxième étape qui consiste à associer les trois variables explicatives d'ordre formatif à chacune des variables dépendantes : aptitudes entrepreneuriales, les compétences les professionnelles et les compétences managériales, sont indiquées au tableau suivant :

**Tableau n° 34** : La relation entre les différentes aptitudes et les trois types de formation

Aptitudes	Aptitudes entrepreneuriales		Aptitudes professionnelles		Aptitudes managériales	
	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Valeur	T pour H <sub>0</sub>
Equation de régression	$\hat{y}_1 = -0,017 + 0,055X_1 + 0,983X_2 + 1,074X_3 + e$		$\hat{y}_2 = 0,113 + 0,731X_1 + 0,494X_2 + 0,962X_3 + e$		$\hat{y}_3 = 0,112 + 0,739X_1 + 0,925X_2 + 0,570X_3 + e$	
Niveau d'instruction scolaire	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Valeur	T pour H <sub>0</sub>
1 à 6 ans	0,055		0,731		0,739	
7 à 10 ans	0,110	0,298	1,462	3,827	1,478	3,016
11 à 13 ans	0,165		2,193	0,191	2,217	0,245
plus de 13 ans	0,220		2,924		2,956	
Formation professionnelle	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Valeur	T pour H <sub>0</sub>
Formation suivie	0,983		0,494		0,925	
Formation non suivie	0,00	2,899	0,00	1,407	0,00	2,055
		0,339		0,351		0,450

Expérience professionnelle	Valeur	T pour $H_0$	Erreur	Valeur	T pour $H_0$	Erreur	Valeur	T pour $H_0$	Erreur
1 à 10 ans	1,074			0,962			0,570		
11 à 20 ans	2,148			1,924			1,140		
21 à 30 ans	3,222	6,067	0,177	2,886	5,225	0,184	1,710	2,415	0,236
plus de 30 ans	4,296			3,848			2,280		
	R2 = 0,953 F = 20,46			R2 = 0,97 F = 33,34			R2 = 0,93 F = 14,23		

---

**Explications des résultats :**

**a) Aptitudes entrepreneuriales :**

Le modèle de régression multiple utilisé à cette étape nous a permis d'estimer l'équation à quatre variables :

$$\hat{Y}_1 = -0,017 + 0,055X_1 + 0,983X_2 + 1,074X_3 + e \text{ dont :}$$

$Y_1$  : est la variable dépendante ( les aptitudes entrepreneuriales),

$X_1, X_2, X_3$  : les variables explicatives (respectivement : le niveau d'instruction scolaire, la formation professionnelle et l'expérience professionnelle ).

Pour tester l'hypothèse nulle  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , nous avons utilisé le test de Fischer qui nous a donné le résultat suivant :

pour  $H_0$  :  $F = 20,4$  pour un degré de confiance de 95% et un degré de liberté  $D(1 ; 26)$ , la table des valeurs critiques pour la distribution de  $F^{(1)}$  nous donne la valeur  $F = 4,22$ , dans ce cas l'hypothèse nulle  $H_0$  est rejetée, c'est -à-dire qu'il y a une relation entre la variable dépendante et les trois variables explicatives.

Pour tester la contribution marginale de chaque variable explicative dans la variation de la variable dépendante nous avons utilisé le test t de Student qui nous a fourni les résultats suivants :

**1/ Le niveau d'instruction scolaire ( $X_1$ ) :**

Dans ce cas, pour  $H_0, t_1 = 0,298$ . Pour un degré de confiance de 95% et un degré de liberté  $D=26$ , la table de distribution de Student donne une valeur  $t=1,706$ , comme elle est supérieure à  $0,298$  et comme l'intervalle de confiance :

---

(1) E.J.KANE : « Statistique économique et économétrique ». Edition Armand Colin. Collection U. Paris 1971.

-  $0,259 < \beta_1 < 0,346$  contient le nombre zéro et  $\beta_1$  ne s'écarte pas significativement de zéro, donc nous considérons que l'influence de  $X_1$  sur  $Y_1$  comme nulle. Cela nous mène à dire que le niveau d'instruction scolaire dans ce cas, aussi n'est pas un indicateur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales.

### **2/ La formation professionnelle ( $X_2$ ) :**

$t_2$  pour  $H_0 = 2,899 > 1,706$ , l'intervalle de confiance est :

$0,405 < \beta_2 < 1,561$ .  $\beta_2$  est significativement loin du zéro et donc l'influence de  $X_2$  sur  $Y_1$  est significative. Ce résultat indique que la formation professionnelle constitue un indicateur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales.

### **3/ L'expérience professionnelle ( $X_3$ ) :**

Nos calculs indiquent que pour  $H_0$ ,  $t_3 = 6,067$ , cette valeur calculée est supérieure à celle donnée par la table de Student,  $t_c = 1,706$ , et l'intervalle de confiance est :  $0,772 < \beta_3 < 1,376$  où  $\beta_3$  est significativement loin de zéro, cela veut dire que  $X_3$  exerce une influence sur  $Y_1$ . Par conséquent, l'expérience professionnelle constitue un très bon indicateur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales.

Dans cette étape le pouvoir explicatif est bon d'un taux de 95,3 % .

### **b) Aptitudes professionnelles :**

L'équation de régression multiple relative à cette variable est :

$$\hat{Y}_2 = 0,113 + 0,731X_1 + 0,494X_2 + 0,962X_3 + e,$$

Où :  $Y_2$  : la variable dépendante ( les compétences professionnelles),

$X_1$ ,  $X_2$  et  $X_3$ : les variables explicatives ( respectivement : le niveau d'instruction scolaire, la formation professionnelle et l'expérience professionnelle ),

$e$  : est l'erreur d'estimation.

Le test de Fischer utilisé pour tester l'hypothèse nulle

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , a donné les résultats suivants :

Pour  $H_0$ ,  $F = 33,34$ , alors que la valeur donnée par la table de Fischer pour 95% de confiance et un degré de liberté  $D=(1 ;26)$ ,  $F = 4,22$ , ce qui fait que  $H_0$  est rejetée et donc il y a une relation entre la variable dépendante et les variables explicatives. Le test de Student a donné sélectivement une idée sur le degré d'influence de chaque variable comme suit :

#### **1/ Le niveau d'instruction scolaire ( $X_1$ ) :**

A un degré de confiance de 95% et un degré de liberté  $D=26$ , pour  $H_0$   $t_1 = 3,827$ , cette valeur est supérieure à celle donnée par la table de Student  $t_c (95\% ; D=26) = 1,706$ . L'intervalle de confiance est donc :  $0,406 < \beta_1 < 1,056$ ,  $\beta_1$  est significativement loin de zéro indiquant qu'il y a une relation positive entre  $X_1$  et  $Y_2$ . Dans ce cas nous considérons que le niveau d'instruction scolaire, lorsqu'il est associé aux deux autres types de formation, il est devenu un bon indicateur du degré de possession des compétences professionnelles.

#### **2/La formation professionnelle ( $X_2$ ) :**

En procédant aux mêmes calculs effectués pour  $X_1$ , nous avons obtenu pour  $H_0$ ,  $t_2 = 1,407 < t_c (95\%, 26) = 1,706$ . L'intervalle de confiance

est :  $-0,104 < \beta_2 < 1,092$ , à ce niveau là, nous considérons que l'influence de  $X_2$  comme très faible ou même nulle, car l'intervalle de confiance contient le nombre zéro.

Par contre si on diminue le degré de confiance à 90 %, alors  $t_c(90\% ; 26) = 1,315$  et l'intervalle de confiance sera donc :  $0,033 < \beta_2 < 0,955$ . A ce niveau,  $\beta_2$  est différente de zéro, mais ne s'y écarte pas significativement et donc l'influence de  $X_1$  sur  $Y_2$  est faible. On conclut que la formation professionnelle n'est qu'un faible indicateur du degré de possession des compétences professionnelles.

### **3/ L'expérience professionnelle ( $X_3$ ) :**

Le calcul a donné pour  $H_0$ ,  $t = 5,225 > 1,706$  la valeur de  $t$  pour 95% degré de confiance et 26 degré de liberté. L'intervalle de confiance est :  $0,648 < \beta_3 < 1,275$ ,  $\beta_3$  est positive et s'écarte significativement de zéro, raison pour laquelle nous considérons que  $X_3$  exerce une bonne influence sur  $Y_3$ , autrement dit, l'expérience professionnelle constitue un bon indicateur de degré de possession des compétences professionnelles.

Le pouvoir explicatif globale concernant la relation établie entre les compétences professionnelles et les trois types de formation est très bon d'un taux de 97%.

### **c-Compétences managériales :**

L'équation de régression obtenue pour cette variable est :

$$\hat{Y}_3 = 0,112 + 0,739X_1 + 0,925X_2 + 0,570X_3 + e$$

Où :  $Y_3$  : désigne la variable dépendante ( les compétences managériales),

$X_1$ ,  $X_2$  et  $X_3$  : les variables explicatives (respectivement ; le niveau d'instruction scolaire, la formation professionnelle et l'expérience professionnelle),

$e$  : l'erreur d'estimation.

Le test de Fischer, utilisé pour tester l'hypothèse nulle  $H_0$  :

$\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , a montré que pour  $H_0$ ,  $F = 14,23$ . A 95% degré de confiance et un degré de liberté  $D = (1 ; 26)$ ,  $F$  selon la table est égal à 4,22.  $H_0$  est rejetée et  $H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$  est acceptée, on estime donc qu'il y a une relation entre  $Y_3$  et les variables  $X_1$ ,  $X_2$  et  $X_3$ , qu'on va l'identifier sélectivement en utilisant le test  $t$  de Student :

#### **1/Le niveau d'instruction scolaire ( $X_1$ ) :**

Dans ce cas  $t$  pour  $H_0$  est égal à  $3,016 > t_c(95\%, 26) = 1,706$ .

L'intervalle de confiance est :  $0,332 < \beta_1 < 1,156$ , on constate que  $\beta_1$  est positive et relativement loin de zéro, ce qui implique qu'il y a une relation positive entre  $Y_3$  et  $X_1$ . Nous concluons donc que le niveau d'instruction, lorsqu'il est associé aux deux autres types de formation, il s'est montré comme un bon indicateur du degré de possession des compétences managériales.

#### **2/ La formation professionnelle ( $X_2$ ) :**

Dans ce cas,  $t$  calculé pour  $H_0$  est égal à  $2,055 > 1,706$ .

L'intervalle de confiance est :  $0,158 < \beta_2 < 1,692$ , il est claire que  $\beta_2$  est positive et donc à 95% degré de confiance,  $X_2$  exerce une influence sur  $Y_3$ . C'est à dire que la formation professionnelle constitue un bon indicateur du degré de possession des compétences managériales.

### **3/ l'expérience professionnelle :**

Cette variable aussi a une influence sur  $Y_3$ , puisque  $t$  calculé pour  $H_0$ , est égal à 2,415 et l'intervalle de confiance  $0,168 \leq \beta_3 \leq 0,972$ , l'expérience professionnelle est aussi un indicateur du degré de possession des compétences managériales.

Le pouvoir explicatif de la relation entre la variable dépendante et les variables explicatives est bon d'un taux de 93 % .

### **3<sup>eme</sup> étape :**

Dans cette étape nous avons inclus dans le modèle de régression, toutes les variables explicatives à savoir : les trois types de formation (  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  ), la taille de l'entreprise (  $X_4$  ), le niveau d'instruction du père (  $X_5$  ) et l'activité du père (  $X_6$  ).Quant au niveau d'instruction scolaire et la profession des mères des entrepreneurs sont identiques, dans leur totalité, sont non scolarisées et n'exerçaient aucune profession. Pour cette raison nous n'avons pas inclus ces deux variables dans le modèle de régression.

Les résultats obtenu sont indiqués au tableau suivant :

**Tableau n° 35** : La relation entre les différentes aptitudes et l'ensemble des variables explicatives

	Aptitudes entrepreneuriales		Aptitudes professionnelles		Aptitudes managériales	
	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Valeur	T pour H <sub>0</sub>
Equation de régression	$\hat{y} = -0,06 - 0,901x_1 + 2,628x_2 + 0,918x_3 + 0,359x_4 + 0,589x_5 + 0,585x_6 + e$		$\hat{y} = -0,065 - 0,338x_1 + 2,512x_2 + 0,893x_3 + 0,473x_4 + 0,155x_5 + 0,857x_6 + e$		$\hat{y} = 0,059 - 0,069x_1 + 2,342x_2 + 0,416x_3 + 0,365x_4 + 0,434x_5 + 0,544x_6 + e$	
Niveau d'instruction scolaire	Valeur	Erreur	Valeur	Erreur	Valeur	Erreur
1 à 6 ans	-0,901		-0,338		-0,069	
7 à 10 ans	-1,802	0,132	-0,676	0,181	-0,138	0,23
11 à 13 ans	-2,703		-1,014		-0,207	
plus de 13 ans	-3,604		-1,352		-0,276	
Formation professionnelle	Valeur	Erreur	Valeur	Erreur	Valeur	Erreur
Formation suivie	2,628		2,512		2,342	
Formation non suivie	0,00	0,242	0,00	0,332	0,00	0,422
		10,85		7,566		5,549

Expérience professionnelle	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur
1 à 10 ans	0,918			0,893			0,416			0,832	1,882	0,221
11 à 20 ans	1,836	7,228	0,127	1,786	5,132	0,174	0,832			1,248		
21 à 30 ans	2,754			2,679			1,248			1,664		
plus de 30 ans	3,672			3,572			1,664					
La taille de l'entreprise	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur
1 à 20	0,359			0,473			0,365			0,730	1,789	0,204
21 à 40	0,718	3,068	0,117	0,946	2,937	0,161	0,730			1,095		
61 à 100	1,436			1,892			1,095					
Activité du père	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur
Même activité	1,767			0,465			1,302			0,868	1,757	0,247
Même secteur	1,178	4,147	0,114	0,310	0,798	0,194	0,868			0,434		
Autre activité	0,589			0,155			0,434					
Niveau d'instruction de père	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur	Valeur	T pour H <sub>0</sub>	Erreur
1 à 6 ans	0,585			0,857			0,544			1,088	2,733	0,199
7 à 10 ans	1,170	5,131	0,978	1,714	5,493	0,156	1,088			1,632		
10 à 13 ans	1,755			2,571			1,632			-0,544		
non scolarisé	-0,585			-0,857			-0,544					
	R <sup>2</sup> = 0,978 F = 46,6			R <sup>2</sup> = 0,977 F = 42,524			R <sup>2</sup> = 0,948 F = 18,58					

**a) Les aptitudes entrepreneuriales :**

L'équation de régression obtenue est :

$$\hat{Y}_1 = -0,06 - 0,901x_1 + 2,628x_2 + 0,918x_3 + 0,359x_4 + 0,589x_5 + 0,585x_6$$

dans cette étape nous avons procédé aux mêmes tests établies dans la 2<sup>ème</sup> étape. On a obtenu les résultats suivants :

F= 46,6 cette valeur est supérieure à celle donnée par la table de distribution de Fisher qui est égal à 4,28 pour un degré de confiance de 95 % et un degré de liberté D= (1 ;23) et par conséquent  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \dots = \beta_6 = 0$  est rejetée et  $H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \dots \neq 0$ , donc y est une fonction de l'ensemble des variables explicatives :  $x_1, x_2, x_3, \dots, x_6$ .

Le test t sélective des variables explicatives nous a donné les résultats suivants :

**1) Pour le niveau d'instruction scolaire( $x_1$ ) :**

A cette étape aussi la variable  $x_1$  s'est montrée sans influence sur y car pour  $H_0$ ,  $t = -0,628$  qui est inférieur à  $t_c$  pour  $(\alpha = 0,05, D = 23) = 1,714$  et l'intervalle de confiance est :  $-1,127 \leq \beta_1 \leq -0,675$ .

Donc le niveau d'instruction scolaire même associé aux autres variables explicatives demeure sans influence sur les aptitudes entrepreneuriales.

**2) La formation professionnelle ( $x_2$ ) :**

Dans ce cas, pour  $H_0$ ,  $t = 10,85 > t_c = 1,714$  et l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$  est :  $2,214 \leq \beta_2 \leq 3,042$ , on constate que  $\beta_2$  est positive et elle est très loin du zéro et dans ce cas l'influence de  $x_2$  sur y est importante cela veut dire que la formation professionnelle est devenue à

cette étape un bon indicateur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales.

Il faut aussi remarquer que cette influence est plus forte que celle constaté en deuxième étape.

### **3) L'expérience professionnelle ( $x_3$ ) :**

Pour  $H_0$ ,  $t = 7,228 > t_c = 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$  est :  $0,701 \leq \beta_3 \leq 1,135$ ,  $\beta_3$  aussi est positive et significativement loin de zéro et donc  $x_3$  influence sur  $y$ . L'expérience professionnelle est un bon prédicateur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales mais son influence est moins forte que celle remarquée en deuxième étape.

### **4) La taille de l'entreprise ( $x_4$ ) :**

Pour  $H_0$ ,  $t = 3,068 > t_c = 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$  est :  $0,159 \leq \beta_4 \leq 0,559$ ,  $\beta_4$  est positive mais elle est relativement proche de zéro, raison pour laquelle on peut dire que l'influence de  $x_4$  sur  $y$  est faible. Cela veut dire que la taille de l'entreprise n'est pas un bon indicateur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales.

### **5) l'activité du père ( $x_5$ ) :**

Pour  $H_0$ ,  $t = 4,147 > t_c = 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D=23$  est :  $0,346 \leq B_5 \leq 0,832$ ,  $B_5$  est positive et elle est plus ou moins loin de zéro et donc  $X_4$  influence  $y$ . Dans ce cas nous concluons que l'activité exercé par le père est un indicateur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales chez l'entrepreneur .

**6) Le niveau d'instruction du père ( X6 ) :**

t pour  $H_0 = 5,131 > 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et

$D = 23$  est :  $0,39 \leq B_5 \leq 0,78$ ,  $B_6$  est positive et plus ou moins loin de zéro.

Nous considérons que les résultats concernant  $x_6$  sont proches de celles obtenus pour  $x_5$  . Donc là aussi on considère que le niveau d'instruction du père est un indicateur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales chez l'entrepreneur.

Pour les aptitudes entrepreneuriales à cette étape le pouvoir explicatif est fort d'un taux de 97, 8% .

**a) Les compétences professionnelles :**

L'équation de régression obtenue est :

$$\hat{Y}_2 = 0,065 - 0,338x_1 + 2,512x_2 + 0,893x_3 + 0,473x_4 + 0,155x_5 + 0,857x_6$$

Pour  $H_0 : F = 42,52 > 4,28 F_C(1,23)$  et  $\alpha = 0,05$  ce qui implique que

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots \beta_6 = 0$ , est rejetée. Le test sélectif de Student nous indique ce qui suit :

**1) Le niveau d'instruction (x<sub>1</sub>) :**

t pour  $H_0 = 1,867 > 1,714$  ( t pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$ ) l'intervalle de confiance est donc :  $0,028 \leq \beta_1 \leq 0,648$  ,  $\beta_1$  est positive mais elle ne s'écarte pas significativement de zéro ; dans ce cas l'influence de  $x_1$  sur y est faible et donc le niveau d'instruction scolaire ne constitue qu'un faible indicateur du degré de possession des compétences professionnelles lorsque toutes les variables explicatives sont incluses dans le modèle.

**2 ) La formation professionnelles ( $x_2$ ) :**

t pour  $H_0 = 7,566 > 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$  est :  $1,943 \leq \beta_2 \leq 3,081$ ,  $\beta_2$  est positive et significativement loin de zéro et donc l'influence de  $x_2$  sur  $y$  est forte, cela nous amène à dire que la formation professionnelle est devenu un très bon indicateur du degré de possession des compétences professionnelles.

**3 ) L'expérience professionnelle ( $x_3$ ) :**

t pour  $H_0 = 5,132 > 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$  est :  $0,595 \leq \beta_3 \leq 1,191$  , ce résultat indique  $x_3$  à une bonne influence sur  $y$  et donc l'expérience professionnelle demeure toujours un bon indicateur pour l'acquisition des compétences professionnelles

**4 ) L'expérience professionnelle ( $x_4$ ) :**

t pour  $H_0 = 2,937 > 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$ ) est :  $0,198 \leq \beta_4 \leq 0,748$ ,  $\beta_4$  est positive mais elle relativement peut loin de zéro et donc l'influence de  $x_4$  sur  $y$  est faible, c'est à dire que la taille d'entreprise là aussi n'est qu'un faible indicateur du degré de possession des compétences professionnelles.

**5) L'activité du père ( $x_5$ )**

t pour  $H_0 = 0,798 > 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$  est :  $0,177 \leq \beta_5 \leq 0,487$ , cet intervalle contient zéro, dans ces conditions nous considérons que  $x_5$  n'a pas d'influence sur  $y$  et donc l'activité exercée par le père n'est pas un indicateur pour le degré de possession des compétences professionnelles chez l'entrepreneur.

**6) Le niveau d'instruction du père ( $x_6$ ) :**

Pour  $H_0$ ,  $t = 5,493 > 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$  est :  $0,59 \leq \beta_6 \leq 1,124$ ,  $\beta_6$  est positive et loin de zéro, alors  $x_6$  exerce une influence sur  $y$  et donc nous considérons que le niveau d'instruction du père comme un indicateur du degré de possession des compétences professionnelles chez l'entrepreneur.

pour les compétences professionnelles à cette étape on a aussi enregistré un bon pouvoir explicative d'un taux de 97,7 %.

**c) Les compétences managériales :**

$$\hat{Y}_3 = 0,059 - 0,069x_1 + 2,342x_2 + 0,416x_3 + 0,365x_4 + 0,434x_5 + 0,544x_6.$$

Pour le test de Fischer, nous avons eu les résultats suivant : pour  $H_0$ ,  $F = 18,58$ , alors que la table de Fischer donne la valeur  $F(1,23) = 4,28$  pour un degré de confiance  $\alpha = 0,05$  et donc  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots = \beta_6 = 0$  est rejetée.

Le test de Student nous indique ce qui suit :

**1. Le niveau d'instruction scolaire ( $x_1$ ) :**

Pour  $H_0$ ,  $t = 0,3 < 1,714$  et l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$  est :  $0,463 \leq \beta_1 \leq 0,325$ , dans ces conditions nous considérons que l'influence de  $x_1$  sur  $y$  comme nulle puisque l'intervalle n'exclue pas zéro et  $\beta_1$  est très proche de zéro. Dans ce cas le niveau d'instruction scolaire n'est pas un indicateur du degré de possession des compétences managériales.

**2) La formation professionnelles ( $x_2$ )**

Pour  $H_0$ ,  $t = 5,549 > 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$  est :  $1,619 \leq \beta_2 \leq 3,065$ , là nous constatons que  $\beta_2$  est

significativement loin de zéro et indique que  $x_2$  à une forte influence sur  $y$  est donc la formation professionnelle constitue un bon indicateur du degré de possession des compétences managériales et d'une façon plus forte que celle enregistré en deuxième étape.

### **3 ) L'expérience professionnelle ( $x_3$ ) :**

Pour  $H_0$ ,  $t = 1,882 > 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$  est :  $0,038 \leq \beta_3 \leq 0,794$  ,  $\beta_3$  est positive mais ne s'écarte pas trop de zéro et donc  $x_3$  n'exerce une influence positive relativement faible sur  $y$  et alors nous constatons que l'expérience professionnelle à cet étape constitue un faible indicateur du degré possession des compétences managériales.

### **4 ) La taille de l'entreprise ( $x_4$ ) :**

$t$  pour  $H_0 = 1,789 > 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$  est :  $0,016 \leq \beta_4 \leq 0,714$  , là aussi  $\beta_4$  n'est pas loin de zéro et donc l'influence de  $x_4$  sur  $y$  est faible. La taille de l'entreprise n'est qu'un très faible indicateur du degré de possession des compétences managériales.

### **5 ) L'activité du père ( $x_5$ ) :**

$t$  pour  $H_0 = 1,757 > 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et  $D = 23$  est :  $0,011 \leq \beta_5 \leq 0,857$  ,  $\beta_5$  aussi s'approche de zéro indiquant une faible influence de  $x_5$  sur  $y$  et donc l'activité exercée par le père n'est qu'un faible indicateur du degré de possession des compétences managériales chez l'entrepreneur.

**6 ) Le niveau d'instruction scolaire du père ( $x_6$ ) :**

t pour  $H_0 = 2,733 > 1,714$ , l'intervalle de confiance pour  $\alpha = 0,05$  et D 23 est :  $0,203 \leq \beta_6 \leq 0,885$ ;  $\beta_6$  est relativement loin de zéro; alors  $x_6$  a une influence sur y et donc nous considérons que le niveau d'instruction du père comme un indicateur du degré de possession des compétences managériales chez l'entrepreneur .

**Présentation récapitulative :**

Les tableaux ci-dessous présentent une récapitulation des résultats obtenus dans chaque étape de l'analyse

**Tableau N° 36 : Résultats relatifs à la 1<sup>ère</sup> étape**

	<b>Aptitude entrepreneuriales</b>	<b>Compétences professionnelles</b>	<b>Compétences managériales</b>
<b>Variable</b>	Degré d'influence	Degré d'influence	Degré d'influence
<b>X<sub>1</sub></b>	Nul	Très faible	Faible

**Tableau N° 37** : Résultats relatifs à la 2<sup>ème</sup> étape

	<b>Aptitude entrepreneuriales</b>	<b>Compétences professionnelles</b>	<b>Compétences managériales</b>
Variable	Degré d'influence	Degré d'influence	Degré d'influence
X <sub>1</sub>	Nul	Bon	Bon
X <sub>2</sub>	Bon	Faible	Bon
X <sub>3</sub>	Bon	Bon	Bon

**Tableau N° 38** : Résultats relatifs à la 3<sup>ème</sup> étape

	<b>Aptitude entrepreneuriales</b>	<b>Aptitudes professionnelles</b>	<b>Aptitudes managériales</b>
Variable	Degré d'influence	Degré d'influence	Degré d'influence
X <sub>1</sub>	Nul	Faible	Nul
X <sub>2</sub>	Bon	Bon	Bon
X <sub>3</sub>	Bon	Bon	Bon
X <sub>4</sub>	Faible	Faible	Faible
X <sub>5</sub>	Bon	Nul	Faible
X <sub>6</sub>	Bon	Bon	Bon

### **Section 3 : Interprétation et discussion des résultats**

Les résultats que nous avons obtenus, nous indiquent que les entrepreneurs interrogés sont compétents, ayant un bon degré de possession des différentes aptitudes liées au talent managériale et que cette compétence est le fruit de la combinaison de plusieurs facteurs d'ordre personnel et contextuel.

Dans ce cadre, nous pouvons avancer globalement deux explications : La première, c'est que ces entrepreneurs sont relativement âgés, dotés de longues expériences professionnelles à travers lesquelles ils ont développé les connaissances et le savoir qu'ils ont acquis durant leurs formations.

La deuxième explication, est d'ordre socioculturel, car ces entrepreneurs appartiennent à la région du M'Zab qui est connue depuis longtemps par une grande culture artisanale et par l'entrepreneuriat. Ce qui peut expliquer le bon degré de possession des aptitudes entrepreneuriales.

Pour voir avec plus de précision le degré d'influence de chaque type de formation sur l'acquisition et le développement, nous expliquons les résultats obtenus du modèle de régression comme suit :

Nous remarquons que tous les facteurs inclus dans l'analyse, contribuent à la constitution des compétences et que le degré d'influence de chaque facteur diffère d'un type de compétence à l'autre.

- Le niveau d'instruction scolaire n'a aucune influence sur les aptitudes entrepreneuriales, cela s'explique par le fait que ce type d'aptitudes est lié à la personnalité et aux traits de caractère propres à l'entrepreneur. Ces aptitudes sont dans leur majorité innées et héritées du milieu socioculturel.

Pour les deux autres types de compétences, à savoir, les compétences professionnelles et managériales, nous constatons qu'elles sont faiblement influencées par le niveau d'instruction scolaire, lorsque celui-ci est l'unique formation que les entrepreneurs ont suivie.

Par contre, cette faible influence s'améliore pour devenir bonne lorsque l'instruction scolaire est associée à la formation professionnelle et l'expérience.

A notre avis, la faible influence de la formation scolaire sur l'acquisition des compétences revient au fait que cette formation est généraliste et que ses programmes ne contiennent pas des matières spécialisées dans les domaines professionnelles et managériales, permettant aux étudiants d'acquérir directement ces compétences.

Mais d'un autre côté la formation scolaire qui sert à transmettre des savoir, contribue indirectement à la constitution des compétences en procurant chez l'individu des connaissances abstraites comme l'habitude au raisonnement, l'analyse et les habilités nécessaires pour suivre d'autres formations à travers lesquelles il développe ses connaissances en compétences. C'est ce qu'explique la bonne influence marquée par la formation scolaire lorsqu'elle s'associe à la formation professionnelle et l'expérience.

- Quant à la formation professionnelle qui a montré une bonne influence sur les trois types de compétences, nous expliquons cela en deux manières :
  - Soit que, seulement les entrepreneurs interrogés sont des individus prédisposés à l'entrepreneuriat.
  - Soit que, ce type de formation contient les éléments de base permettant l'acquisition et le développement des compétences.

Nous pensons que la première explication est valable pour les aptitudes entrepreneuriales qui sont généralement innées, mais elles peuvent être plus ou moins susceptibles d'être améliorées et développées au cours du temps, ce qui n'exclue pas totalement l'influence de la formation professionnelle sur certaines de ces aptitudes. C'est ce que P. ZARIFIAN appelle les "compétences d'arrière plan" qui apparaissent par exemple dans la maîtrise du langage et la communication.

Nous retenons la deuxième explication pour les compétences managériales.

Quant aux compétences professionnelles, nous remarquons que leur degré d'influence par la formation professionnelle est plus ou moins faible par rapport à celui exercé par l'expérience, surtout en deuxième étape, lorsque seulement les trois types de formation sont inclus dans l'analyse.

Cela nous mène à dire que les formations professionnelles suivies par les entrepreneurs interrogés, ne contiennent pas les éléments de base relatifs à ces compétences ou elles mettent l'accent sur les aspects théoriques beaucoup plus que pratiques.

- Pour l'expérience professionnelle nous remarquons qu'elle exerce aussi une bonne influence sur toutes les compétences. Cela renforce l'idée selon laquelle l'expérience constitue la première clé du savoir, comme l'a indiqué FRANCIS BEN, l'expérience professionnelle est le moyen d'acquisition et d'apprentissage du métier.

Les entrepreneurs objet de notre enquête, se caractérisent dans leur majorité d'une longue expérience professionnelle à travers laquelle ils ont pu perfectionner et développer leur savoir, connaissances, savoir-faire et même leurs comportements. Les frottements aux situations de travail, les

réussites et les échecs qui sont les éléments constitutifs de l'expérience, permettent aux entrepreneurs de tirer des leçons, de corriger leurs erreurs et de trouver les bonnes règles d'action et d'acquérir ainsi des compétences.

- Pour les variables de contrôle, nous remarquons que la taille de l'entreprise n'a pas une influence significative sur l'ensemble des compétences ce qui nous mène à dire que la possession du talent managérial est indispensable pour l'entrepreneur quelle que soit la taille de son entreprise.
- Quant à l'activité exercée par le père de l'entrepreneur, l'analyse montre que cette variable a une bonne influence sur les aptitudes entrepreneuriales, mais pas pour les autres compétences.

D'autre part, la majorité des pères des entrepreneurs interrogés exerçaient des professions différentes de celles de leur fils.

Cela nous mène à dire que la bonne influence de l'activité du père sur les aptitudes entrepreneuriales de l'entrepreneur, même si cette activité est totalement différente, revient au fait que ces aptitudes sont relatives au comportement et non pas aux règles et procédures professionnelles.

Par contre, les compétences professionnelles et managériales ne sont pas influencées par l'activité du père car l'acquisition de ces compétences dépend essentiellement des formations et des expériences réellement vécues par l'entrepreneur. Et même si le père exerçait la même profession et transmet des savoir-faire à son fils, nous considérons que cela entre dans le cadre de la formation sur le tas que l'entrepreneur peut acquérir dans d'autres organisations et par d'autres tuteurs.

- Le niveau d'instruction du père a montré une bonne influence sur toutes les compétences cela indique que lorsque les pères sont instruits, ils transmettent leurs connaissances et leur savoir à leurs fils qui deviennent de plus en plus aptes à acquérir des compétences.

L'influence dans ce cas est d'ordre implicite et ressemble plus ou moins à qu'exerce le niveau d'instruction de l'entrepreneur lui-même. Ces deux variables sont d'ordre éducatif et influencent indirectement l'acquisition des compétences.

### Conclusion :

Nous pouvons dire que l'entrepreneur privé algérien dispose d'un certain talent managérial qui lui permet de réussir dans le monde des affaires.

D'un côté, il dispose des qualités personnelles qui son à la base de l'acte entrepreneurial. On trouve chez lui les qualités de :

- preneur de risques calculés : il ne se lace pas dans des affaires trop risquées et préfère celles où il est plus ou moins en mesure de prévoir ou d'influencer les résultats ;
- d'esprit d'innovateur : il a beaucoup d'idées qu'il concrétise en introduisant des changements sur ses produits, ses procédés de fabrication ou de commercialisation ;
- de travail énergétique : l'entrepreneur algérien consacre beaucoup de temps à son travail poussé en cela par la pression que provoque son désir de réussite et les tentions de l'incertitude de l'activité économique ;

- de prise de décision : il assume seul la prise de décision et même s'il consulte ses collaborateurs, mais la décision finale revient à lui seul, car il a une grande confiance en soi et croit qu'il est le seul à savoir ce qui convient pour le bien de son entreprise qui est son propre bien ;
- de commander : il sait bien se faire respecter par ses subordonnés et garantir leur obéissance ;
- de négociateur : il donne beaucoup d'importance à la négociation et cherche souvent à convaincre ses pairs ;
- de résoudre les problèmes : il est intelligent et cherche à résoudre ses problèmes le plus tôt possible, car il est conscient que tout retard ne peut que compliquer les choses et entraver son travail.

D'un autre côté, l'entrepreneur privé algérien a de bonnes connaissances administratives, techniques et juridiques qui lui permettent de bien maîtriser les fonctions essentielles de l'entreprise.

Cette maîtrise des tâches combinée à ses aptitudes entrepreneuriales a fait de lui plus ou moins un entrepreneur manager qui :

- planifie ;
- organise ;
- contrôle ;
- analyse ses résultats ;
- s'adapte aux changements ;
- et anime son personnel.

D'autre part, certains facteurs qui ont permis ou contribué à l'acquisition et le développement des compétences de l'entrepreneur privé algérien, mais avec des degrés différents.

Ainsi, ses aptitudes entrepreneuriales, qui sont principalement liées à sa personnalité, mais elles sont influencées par les expériences vécues ainsi que le son contexte familial.

Quant à ses compétences professionnelles, l'entrepreneur algérien n'a pu vraiment acquérir et développer ce type de compétences qu'aux travers ses longues expériences professionnelles, alors que la formation scolaire et professionnelle, qu'il a suivi, demeurent insuffisantes et n'ont contribué que peu dans la constitution des dites compétences.

Les compétences managériales qui sont considérées comme résultantes des deux précédentes, relèvent, chez l'entrepreneur privé algérien, en premier lieu de sa personnalité, puis elles sont développées par la formation professionnelle et les expériences qu'il a vécues, mais aussi elles sont plus ou moins influencées par son contexte familial.

### **Conclusion :**

L'entrepreneur privé algérien a pu acquérir et développer les compétences de base requises pour la réussite dans le monde des affaires.

Il est innovateur, preneur de risques calculés, intelligent et sa grande expérience lui a permis de développer ses connaissances, savoir, savoir-faire et être donc un entrepreneur compétent.

### **Conclusion générale :**

D'ores et déjà, il est permis de constater que ce qui fait distinguer l'entrepreneur du simple dirigeant d'entreprise, ce sont ses qualités personnelles et ses aptitudes exceptionnelles qui ne sont pas données à tout le monde et qui font de lui le héros de l'économie capitaliste.

Par ses qualités de preneur de risques comme le définit CANTILLON et surtout d'innovateur comme le qualifie SCHUMPETER, l'entrepreneur constitue donc le véritable moteur de la dynamique économique.

Le rôle de l'entrepreneur, bien que la pensée néo-classique, l'eût quelque peu négligé, insistait surtout sur l'équilibre du marché et la rationalisation dans l'utilisation des moyens de production, était toujours présent dans la littérature et focalise l'attention de beaucoup d'auteurs comme J.B.SAY, S.SIMON, F.V.HAYEKE et SCHUMPETER.

Dès les années 70, l'entrepreneur retient encore plus d'importance par les économistes tels que PENROSE, KINZER, DRUCKER et FILLION.

L'analyse de la littérature qui s'est intéressée au concept d'entrepreneur, que se soit ancienne ou récente, fait distinguer deux approches :

- La première descriptive, fait ressortir les qualités propres à l'entrepreneur et ses traits de personnalité ainsi que ses mobiles psychologiques.

- L'autre approche fonctionnelle, met l'accent sur l'action de l'entrepreneur qui détermine sa fonction économique.

Ces deux approches sont complémentaires et nécessitent d'être intégrées.

Ainsi, l'entrepreneur se distingue par ses traits de personnalité dont les plus importants sont :

- Le goût du risque
- Impétueux
- Chercheur de nouveaux défis
- Confiance en soi
- Adaptabilité
- Prévision
- Jugement

Mais aussi par ses mobiles psychologiques :

- le désir de réalisation personnelle
- l'autonomie
- le statut et le pouvoir
- la sécurité
- Le profit

Ces qualités et ces mobiles sont à la base de l'action entrepreneuriale qui se manifeste par :

- l'innovation
- la prise de décision
- la création
- la coordination des ressources rares

Ces actions déterminent la fonction économique de l'entrepreneur qui comporte deux rôles :

Le premier rôle est macro-économique et qui a été révélé par diverses théories économiques.

Ainsi l'entrepreneur initie l'évolution économique en bouleversant constamment les moyens de production (l'entrepreneur innovateur de SCHUMPETER).

En développant de nouvelles activités économiques, l'entrepreneur crée une menace pour les organisations inefficaces, celles-ci exercent une pression sur leurs agents et les poussent à retrouver l'efficacité, (la théorie d'efficacité X).

L'entrepreneur déséquilibre d'abord, puis rééquilibre le marché ensuite, par la création et la communication de nouvelles informations (HAYKET) et conduit les prix à l'ajustement (KINZER).

Il joue le rôle d'agent de changement et satisfait les nouveaux besoins qui surgissent sur le marché (CASSON et GASSE).

Le second rôle est d'ordre micro-économique, l'entrepreneur par ses qualités personnelles influence la croissance de l'entreprise (PENROSE) :

Par sa souplesse d'adaptation, l'entrepreneur ouvre de nouveaux horizons d'affaires en expérimentant de nouveaux produits.

Par ses capacités de jugement et d'imagination, il prévoit l'environnement, réduit l'incertitude et minimise les risques.

Ces qualités ou aptitudes entrepreneuriales permettent à l'entrepreneur de passer à l'action économique, alors que celle-ci implique la mise en œuvre des moyens matériels, financiers et humains en vue de réaliser un objectif prédéterminé.

L'entrepreneur doit disposer des capacités de manager pouvant être développées et qui sont à la base de toute réussite.

Ces capacités sont, selon KATZ, de trois types :

- capacités techniques
- capacités humaines
- capacités conceptuelles

L'entrepreneur, comme étant le premier et souvent l'unique responsable dans son entreprise, a besoin des capacités techniques ou professionnelles qui lui permettent de maîtriser les tâches relevant du fonctionnement quotidien de l'entreprise ; des capacités conceptuelles ou managériales à travers lesquelles il sera en mesure de mettre les rapports entre l'environnement et son entreprise et établir sa stratégie d'action.

Comme il a besoin des capacités humaines ou leadership pour créer un climat organisationnel favorable, où il joue le rôle d'animateur de groupe et acquies l'adhésion de son personnel à la réalisation de son projet.

Les compétences de l'entrepreneur se composent de deux catégories :

La première relève de ses qualités personnelles qui déterminent son comportement entrepreneurial. Ces aptitudes sont innées selon l'approche des «traitistes», mais elles n'échappent pas à l'influences des facteurs environnementaux comme le postule l'approche des «situanistes».

Ces facteurs environnementaux sont d'ordre social et culturel, telles que les normes et les croyances de la société, ainsi que l'instruction scolaire et la formation professionnelle.

Dans ce cadre, différentes approches ont été avancées et qui ont montré que les facteurs socioculturels diffèrent d'une société à l'autre influencent plus ou moins l'émergence ou non de l'entrepreneuriat.

Quant à la formation par ses différentes formes : scolaire, professionnelle et expériences constitue le moyen le plus pertinent pour une rationalisation à l'extrême des méthodes d'analyse et de prise de décision,

dont l'entrepreneur aura toujours besoin pour gérer au mieux son entreprise.

L'entrepreneur privé algérien, en dépit des contraintes économiques et politiques, a su gagner sa place sur la scène de l'économie nationale en faisant preuve de capacités et de compétences qui lui permettent de réussir dans le monde des affaires.

D'un côté, il dispose des qualités personnelles à travers lesquelles il se comporte d'une façon identique à celle de l'entrepreneur classique identifié par les analystes du comportement entrepreneurial.

L'entrepreneur privé algérien a les qualités d'innovateur, de preneur de risques calculés, de prise de décision et de travail énergique.

Il est aussi un professionnel qui maîtrise bien les tâches essentielles qui relèvent de la gestion quotidienne de son entreprise.

En réunissant et en développant ses aptitudes entrepreneuriales et professionnelles, l'entrepreneur privé algérien se comporte en manager qui planifie, organise, contrôle, analyse ses résultats et s'adapte aux changements et qui sait bien animer son personnel et créer un climat de confiance dans son organisation. Il est instruit et possède une grande expérience professionnelle.

La mise en relation des compétences de l'entrepreneur privé algérien et les différentes formations qu'il a suivies, a montré que :

- Ses capacités entrepreneuriales relèvent en premier lieu de sa personnalité, mais elles sont-aussi influencées par le contexte familial et développées à travers l'expérience professionnelle vécue.
- Pour ses compétences professionnelles, il ne les a vraiment acquises et développées qu'à travers son expérience professionnelle, alors que sa formation scolaire et professionnelle demeurent insuffisantes pour le doter des dites compétences.

▪ Quant aux compétences managériales, chez l'entrepreneur privé algérien, elles relèvent de ses qualités personnelles mais elles sont aussi influencées par le contexte familial et développées par la formation professionnelle et l'expérience professionnelle.

Ces considérations nous mènent à déduire que la formation scolaire en Algérie ne constitue pas un facteur important dans l'acquisition des compétences requises à l'entrepreneur.

Tandis que la formation professionnelle, il semblerait qu'elle mette l'accent sur la théorie beaucoup plus que la pratique ; et, de ce fait elle reste insuffisante pour doter l'entrepreneur, de façon directe, de compétences dont il aura besoin à l'exercice de son activité économique. Alors que l'expérience professionnelle demeure la principale source d'acquisition des compétences chez l'entrepreneur privé algérien.

En outre, il y a certains facteurs d'ordre socioculturel comme la situation des parents qui influencent plus ou moins le développement des compétences de l'entrepreneur privé algérien.

Avec les nouvelles orientations de la politique économique nationale qui se traduisent par l'ouverture du marché et l'incitation à l'entrepreneuriat, il serait important dans ce contexte, de revoir les systèmes de formation existants qui demeurent, d'après notre étude, insuffisants pour doter les futurs entrepreneurs des compétences requises et de penser à la mise en place d'une politique de formation plus pertinente et adéquate.

Dans ce cadre, il y a lieu de prendre en considération que les trois types de compétences requises à l'entrepreneur sont de sources différentes.

Celles qui s'acquièrent et se développent par la formation ; et, là nous retenons l'avis de MINTEZBERG qui considère que les écoles de gestion commenceront seulement à former sérieusement des dirigeants quand la formation pratique sera devenue aussi importante que l'apprentissage cognitif, qui est abstrait et informatif.

Ainsi que les recommandations avancées par P.A.JULIEN et M.MARCHESNAY qui voient que pour entreprendre une action de formation destinée aux petits entrepreneurs, il faut envisager les actions suivantes :

- L'adaptation de structures de formation légères à l'écoute des dirigeants et animées par des professionnels ayant une large expérience du terrain afin de l'adapter aux besoins des entrepreneurs.
- Le développement de structures indépendantes de conseil en formation des dirigeants afin de les orienter plus approprié.
- La mise en place de stratégie de sensibilisation à l'ouverture des dirigeants sur l'environnement.

Quant aux compétences qui relèvent de la personnalité et susceptibles d'être influencées par d'autres facteurs environnementaux que la formation, tels que le contexte familial, le système de valeurs de la société ; elles ne peuvent pas facilement faire l'objet d'une intervention en terme de politique.

Cela indique que beaucoup de points, en ce domaine, restent encore obscurs et il est donc utile que les chercheurs algériens se penchent à leur étude pour une meilleure compréhension de l'entrepreneur privé algérien qui constitue actuellement l'espoir de la relance de l'économie nationale, et de mettre en relief les facteurs qui favorisent son émergence, le développement de ses compétences et ceux qui les entravent afin de concevoir et mettre en place les directives d'une politique d'intervention.

# **Annexe**

## **LE QUESTIONNAIRE**

### **A/ La population concernée :**

Notre enquête concerne les propriétaires dirigeants de petites et moyennes entreprises.

### **B/ L'objectif :**

L'objectif du questionnaire consiste en premier lieu à mesurer le degré de possession des trois types de compétences liées au talent managérial, chez les entrepreneurs interrogés.

Puis en deuxième lieu à vérifier l'influence des formations sur l'acquisition des compétences.

### **C/ Les questions :**

#### **1<sup>er</sup> Groupe : concerne les formations suivies**

1. Quel est votre niveau d'instruction scolaire ?

1 à 6 ans .....

7 à 10 ans.....

11 à 13 ans.....

Plus que 13 ans.....

2. Avez-vous suivi une formation professionnelle ?

Oui .....  Non.....

3. Si oui, quel type de formation avez-vous suivi ?

Formation technique.....

Formation administrative.....

Autre formation.....

4. En terme d'années, quelle est votre expérience professionnelle ?

1 à 10 ans .....

11 à 20 ans.....

21 à 30 ans.....

Plus de 30 ans.....

**2<sup>ème</sup> Groupe : Les données personnelles et contextuelles**

1. Dans quelle catégorie d'âge vous situez-vous ?

18 à 29 ans.....

30 à 40 ans.....

41 à 50 ans.....

51 à 60 ans.....

Plus de 60 ans.....

2. Quel type d'activité exercez-vous ?

.....

3. Quel est le nombre de vos employés ?

1 à 20 employés.....

21 à 40 employés.....

41 à 60 employés.....

61 à 100 employés.....

Plus de 100 employés.....

4. Quel est le niveau d'instruction scolaire de votre père ?

1 à 6 ans.....

7 à 10 ans.....

11 à 13 ans.....

Plus de 13 ans.....

Non scolarisé.....

5. Quel est le niveau d'instruction scolaire de votre mère ?

1 à 6 ans.....

7 à 10 ans.....

11 à 13 ans.....

Plus de 13 ans.....

Non scolarisé.....

6. Votre père exerçait-il :

La même activité que la votre.....

Une autre activité du même secteur.....

Une activité d'autre secteur.....

7. Votre mère exerçait-elle :

La même activité que la votre.....

Une autre activité du même secteur.....

Une activité d'autre secteur.....

**3<sup>eme</sup> Groupe : Les aptitudes liées au talent managérial**

**♦ Les aptitudes entrepreneuriales :**

1. Le monde des affaires engendre des risques, est-ce que vous :

Aimez beaucoup prendre les risque.....

Aimez peu prendre les risques.....

N'aimez pas prendre les risques.....

2. En matière de prise de décision, vous prenez vos décisions :

Souvent seul.....

Par fois avec vos collaborateurs.....

Jamais seul.....

3. Dans vos produits et/ ou vos procédés de fabrication, avez-vous introduit de nouvelles méthodes :

Plusieurs fois.....

Rarement.....

Jamais.....

4. La manière dont vous commandez votre personnel en êtes-vous :

Très satisfais.....

Moyennement satisfais.....

Peu satisfais.....

5. Combien de temps consacrez-vous à travail :

6 à 10 heures.....

11 à 15 heures.....

Plus de 15 heures.....

6. En matière de négociation, vous êtes :

Très convaincant.....

Moyennement convaincant.....

Peu convaincant.....

7. En cas de problèmes, vous trouvez les solutions :

Souvent seul.....

Parfois avec les collaborateurs.....

Souvent avec les collaborateurs.....

◆ **Les aptitudes entrepreneuriales :**

1. Vos connaissances en matière de finances et comptabilité sont :

Bonnes.....

Moyennes.....

Faibles.....

2. Vos connaissances en matière de calcul de prix de revient / prix de vente / marge bénéficiaire sont :

Bonnes.....

Moyennes.....

Faibles.....

3. Vos connaissances en matière de gestion des stocks sont :

Bonnes.....

Moyennes.....

Faibles.....

4. Vos connaissances en matière de gestion du personnel sont :

Bonnes.....

Moyennes.....

Faibles.....

5. Vos connaissances en matière de fiscalité et droit sont :

Bonnes.....

Moyennes.....

Faibles.....

6. Vos connaissances en matière de gestion de production sont :

Bonnes.....

Moyennes.....

Faibles.....

7. Vos connaissances en matière de gestion des ventes sont :

Bonnes.....

Moyennes.....

Faibles.....

◆ **Aptitudes managériales :**

1. L'établissement des plans d'action, vous les faites :

Souvent seul.....

Parfois avec les collaborateurs.....

Souvent avec les collaborateurs.....

2. Procédez-vous au contrôle de l'adéquation des résultats aux objectifs :

Souvent.....

Rarement.....

Jamais.....

3. Avez-vous procéder au changement de la structure de votre entreprise :

Chaque fois qu'il est nécessaire.....

Rarement.....

Jamais.....

4. Vos capacités en matière d'analyse des résultats sont :

Bonnes.....

Moyennes.....

Faibles.....

5. En ce qui concerne l'adhésion de votre personnel, en êtes-vous :

Très satisfait.....

Moyennement satisfait.....

Peu satisfait.....

6. En cas de changement environnemental, vous s'y adaptez :

Facilement.....

Avec certaine difficulté.....

Difficilement.....

7. L'interaction avec vos collaborateurs se caractérise par :

Une grande confiance.....

Une confiance moyenne.....

Une confiance faible.....

## Formules

### 1<sup>er</sup> étape : Régression simple à deux variable

\*Le coefficient de corrélation entre X et Y

$$r = \frac{m_{xy}}{\sqrt{m_{xx} \cdot m_{yy}}}$$

$$\text{Où } m_{xy} = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{N}$$

$$m_{xx} = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{N} \quad \text{et } m_{yy} = \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{N}$$

\*L'équation de régression :

$$\hat{y} = a + b x + e$$

$$\text{Où } b = \frac{m_{xy}}{m_{xx}}$$

$$a = m_y - b m_x \quad \text{avec } m_y = \frac{\sum y}{N} \quad m_x = \frac{\sum x}{N}$$

\*Le test de student :

Pour  $H_0 : B = 0$

$$t = \frac{b}{S_b}$$

$$S_b = \frac{S_e}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2}}$$

$$S_e = \sqrt{\frac{\sum (y - \hat{y})^2}{N - 2}}$$

\* L'intervalle de confiance :  $\beta = b \pm (t_c \times S_b)$

où  $t_c$  est la valeur critique donnée par la table de student pour un degré

De confiance  $\alpha$  et un degré de liberté  $D = N - 2$

\*Test de Fichier :

$$F = b^2 \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{S_e^2}$$

\*Coefficient de détermination :

$$R^2 = \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{\sum (y - \bar{y})^2}$$

**2em et 3em étape : Régression multiple.**

\*L'équation de régression :

$$\hat{y} = a + \sum_{i=1}^k b_i x_i + e \quad \text{où } k : \text{ nombre de variable indépendante}$$

$$b_i = \frac{|m_{iy}|}{|M|} \quad \text{où } |M| : \text{ Le déterminant de la matrice des moments}$$

simple d'ordre deux ( $m_{11} ; m_{22} ; \dots ; m_{kk}$ )

$|m_{iy}|$  : le déterminant de la matrice des moments dont laquelle on remplace la 1<sup>er</sup> colonne par le vecteur des termes non homogènes  $m_{iy}$  qui représentent les moments d'ordre deux ( $m_{1y} ; m_{2y} ; \dots ; m_{ky}$ ).

$$a = m_y - \sum b_{im}$$

\*Test de student :

$$S_e = \sqrt{\frac{N(m_{yy} - \sum b_i m_{iy})}{N - K - 1}}$$

$$S_{bi} = Se\sqrt{N} \cdot m_{ii}^*$$

où  $m_{ii}^*$  : L'élément situé à l'intersection de  
La 1<sup>er</sup> ligne et 1<sup>er</sup> colonne de la matrice  
inverse de la matrice des moments .

$$t_i = \frac{b_i}{S_i}$$

L'intervalle de confiance pour un degré de confiance  $\alpha$  et un degré de liberté  
 $D = N - K - 1 : \beta_i \pm (t_c \times S_{bi})$

\* Teste de fichier :

$$F = \frac{\sum b_i m_{i y}}{m_{yy} \sum b_i m_{i y}}$$

à comparer avec F tabulaire pour un degré de confiance  $\alpha$  et un degré de  
liberté  $D = (a, n-k-1)$ .

\* Le coefficient de détermination :

$$R^2 = \frac{\sum b_i m_{i y}}{m_{yy}}$$

## *Bibliographie*

1. « L'Art du management ». Présenté par des spécialistes de renommée internationale. Edition VILLAGE.
2. Actualité Scientifique, sous la direction de **BERNARD HAUDVILLE** et **MICHEL LELART** : « Entreprise et dynamique de croissance ». AUPELF/ UREF.
3. **AHMED BOUYAKOUB** : « Henri Fayol. Administration Industrielle et Générale ». Edition ENAG.1990.
4. **ALI TEHAMI** : « Le programme algérien des industries locales ». Edition SNED/OPU.Alger 1979.
5. **AMMAR SELLAMI** : «Petites et moyennes industrie et développement économique ». Edition Entreprise Nationale du Livre.Alger1985.
6. **ANDRE CUGY** : « Organisation de l'entreprise moyenne». Les Editions d'Organisation.1983.
7. **ANDRE VESSER** : « La stratégie ». Série Que sais-je. PUF1976.
8. **BEFEC PARTENAIRES** en collaboration avec **PRICEWATERHOUSECOOPE** : « La gestion de la PME ». Edition FRAINCI LEFEBURE.2000.
9. **BENHABIB ABDERREZAK** : « Recherches en entrepreneuriat : quelles implications conceptuelles ? ».Revue Sciences Humaines N°14. Université de CONTANTINE.2000.
10. **BERNARD AFFILE** et **CHRISTIAN GENTIL**: « Les grandes questions de l'économie contemporaine ». Edition Les Guides de l'Etudiant.1999.

11. **BOURGUINON** : « Définir la performance une simple question de vocation ». Edition ECONOMICA.19963.
12. **BOUYAKOUB AHMED** : « Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition ». Edition Les Cahiers du CREAD N°40. 1997.
13. **BRUNO HENRIET** : « Leadership et management ». Edition LIAISONS.1993.
14. **BRUNO JARROSSON** : « 100 ans de management ». Edition DUNOD.2000.
15. **BRUNO PONSON et J.L SCHAUN**: « L'esprit d'entreprise, aspects managériaux dans le monde francophone ». Edition AUPELEF/ UREF, JOHN LIBEY. EUROTEXT.1993.
16. **CAROL KENNEDY** : « Toutes les théories du management ». Edition MAXIMA.1999.
17. **CLAUDE ELBAGHLI et GEORGE HENAULT** : « La création d'entreprise en Afrique ». Edition UPELEF/UREF EUROTEXT.1996.
18. **CLAUDE JAVEA** : « L'enquête par questionnaire ». Les Editions d'Organisation.1998.
19. **CLAUDE SICAR** : « L'Audit de stratégie ». Edition DUNOD1997.
20. **CLAUDE SICARD** : « Le manager stratège ». Edition DUNOD.1994.**TOM PETER** : « Le chaos management ». InterEditions.1992.
21. **Conférence Internationale du Travail** : « Promotion des petites et moyennes entreprises ». Rapport VI.BIT. Session 1986.
22. **Conférence Internationale du Travail** : « Promotion des PME ». Rapport VI. BIT.1986.
23. **DANY BENUSIGLIO** : « Savoir forger les compétences nécessaires à la réussite stratégique de l'entreprise ». OCDE.1989.
24. **E J.KANE** : « Stratégie économique et économétrie ». Edition Armand COLIN.1971.

25. **ERIC ALBERT** et **JEAN LUC EMERY** : « Le manager est un psy ». Les Editions d'Organisation.1998.
26. **FANCOIS CANON** : « Changement technique et culture technique ». Edition LAROUSSE1996.
27. **FERNAND BOUQUEREI** : « Management : politique, stratégie, tactique ». Edition DUNOD.1996.
28. **GABRIEL LAROCHE** : « Petites et moyennes entreprises au Québec ». Institut International d'Etudes Sociales. Genève.Serie de recherches N°91. 1989.
29. **GILLES BRESSY** et **CHRISTIAN KONKVY** : « Economie d'entreprise ». Edition DALZOZ.1998.
30. **GILLES BRESSY** et **CHRISTIAN ONKUYT** : « Economie d'entreprise ». Edition DALZOZ .1998.
31. **GILLES FAURE** : « Structure, organisation et efficacité de l'entreprise ». Edition DUNOD.1991.
32. **GILLES JACOUD** et **ERIC TOURNIER** : « Les grands auteurs de l'économie ». Edition HATIER.1998.
33. **GREPME sous la direction de P.A JULIEN** : « Les PME : bilan et perspectives ». Edition Les Presses Universitaires.Economica.1994.
34. **HAMID BOUCHIKHI** et **JOHN KIMBERLY** : « Entrepreneur et gestionnaires ». Les Editions d'Organisation.1994.
35. **HENRI DUHAME** : « Stratégie et direction de l'entreprise ». Edition CLET.1986.
36. **HENRY MINTEZBERG** : « Le management voyage au centre des organisations ». Edition DUNOD.1999.
37. **J.C.LAUFER** : « Comment on devient entrepreneur » ? Revue française de Gestion.1975.

38. **J.M. JEANNENEY, R. BARRE, M. FLAMANT et M. PERROT** : « Thémis, textes et documents économiques ». Edition Presses Universitaires.1966.
39. **JEAN BRILMAN** : « Les meilleures pratiques du management ». Les Editions d'Organisation.1998.
40. **JEAN LOCHART et DOMINIQUE GILBERT** : « Créer, reprendre, gérer une petite entreprise ». Les Editions d'Organisation.
41. **JEAN LUC CHARRON et SABRINE SEPARI** : « Organisation et gestion de l'entreprise ». Edition DUNOD.1998.
42. **JEAN SIMONE** : « Les stratégies de l'éphémère ». Les Editions d'Organisation.1998.
43. **KAMEL HAMDI** : « Créer mon entreprise ». Edition Hamdi. Alger 1997.
44. **La Revue du CE.N.E.A.P** : « Panorama des économies maghrébines contemporaines ». Alger.1991.
45. **La Revue du CE.N.E.A.P** : « l'industrie privée en Algérie ». N°2.Juin 1985.
46. **Les Médias Associés** : « Algérie 30 ans, situation économique : bilan et perspectives ». Edition ANEP 1992.
47. **LUC BOYER et NO L EAUILBEY** : « Organisation, théories et applications ». Editions d'Organisations.1999.
48. **MARC GIGET** : « La dynamique stratégique de l'entreprise ». Edition DUNOD.1998.
49. **MARK CASSON** : « L'entrepreneur ». Edition ECONOMICA.1991.
50. **MAVOR MICHEL AGBOMUM et FULBERT GERO AMOUSSOUGA** : « Les facteurs de performance de l'entreprise ». Edition AUPELEF/ UREF, JOHN LIBEY. EUROTTEXT 1995.
51. **MERYEM LESAGET** : « Le manager intuitif ». Edition DUNOD.1992.

52. **MICHEL MARCHESNAY** : « La stratégie : du diagnostique à la décision industrielle ». OPU.1988.
53. **MOHED ALTRAD** : « Ecouter, harmoniser, diriger ». OPU 1994.
54. **NORMON GILBERT** : « Statistique ». Les éditions HRW.1978.
55. **PASCAL LAURENT** et **FRANCOI BOUARD** : « Economie d'entreprise ». Les Editions d'Organisation.1997.
56. **PASCAL LAURENT** et **FRANCOIS BOUARD** : « Economie de l'entreprise ». Les Editions d'Organisation.1997.
57. **PHILIPPE CABIN** et **RUANO BORBALAM** : « Le management aujourd'hui, théories et pratique ». Edition DEMOS.1999.
58. **PHILIPPE MIGAN** : « Les systèmes de management ». Les 2ditions d'organisation.1993.
59. **PHILIPPE ZARIFIAN** : «Objectif compétence ». Editions LIASONS 1999.
60. **PIERRE ANDRE JULIEN** et **M. MARCHESNAY** : « La petite entreprise ; principes d'économie et de gestion ». Edition G.Vermette.
61. **PIERRE . ANDRE JULIEN** et **MICHEL MARCHESNAY** : « L'entrepreneuriat ». Edition CONOMICA.1996.
62. **PIERRE MUSZLAK** : « La volonté de réussir et le développement ». Edition Tendances Actuelles.1983.
63. **PIERRE YVES BARREYRE** : «Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites industries ». Edition Hommes et Techniques.1975.
64. **Revu** : « Problèmes économiques ». Edition La documentation française. Hebdomadaire N°2.352.2.353. Dec 1993.
65. **Revue** : « Problèmes économiques ». N°2.352.2353. Edition La Documentation Française.1993.
66. **ROBERT PAPIN** : « Stratégie pour la création d'entreprise ». Edition DUNOD.1999.

67. **ROBERT WITTERWULGHE** : « La PME une entreprise humaine ». Edition DEBOECK Université.1998.
68. **SERGE BARZUCCHETTI** et **JEAN FRANCOIS CLAUDE** : « Evaluation de la formation et la performance de l'entreprise ». Edition LIAISONS.1995.
69. **THIERRY VIQUERAT** : « Initiation à la gestion de crise des petites entreprises ». Edition L'HARMATTAN.1998.
70. **YVES CANNAC** : « Les compétences de l'entreprise une nouvelle dimension du management ».