

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

UNIVERSITÉ ABOUBEKR BELKAID - TLEMÇEN

Faculté des Sciences Economiques
et de Gestion

MEMOIRE DE MAGISTER

In Gestion des Ressources humaines

Thème :

Caractéristiques et performances du manager/entrepreneur

Cas du manager/entrepreneur privé Algérien

Présentée par : Mme TABET AOUAL née LACHACHI Wassila

Sous la direction de Monsieur : Le Professeur A. BENHABIB

Doyen de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion

Soutenu devant le jury composé de :

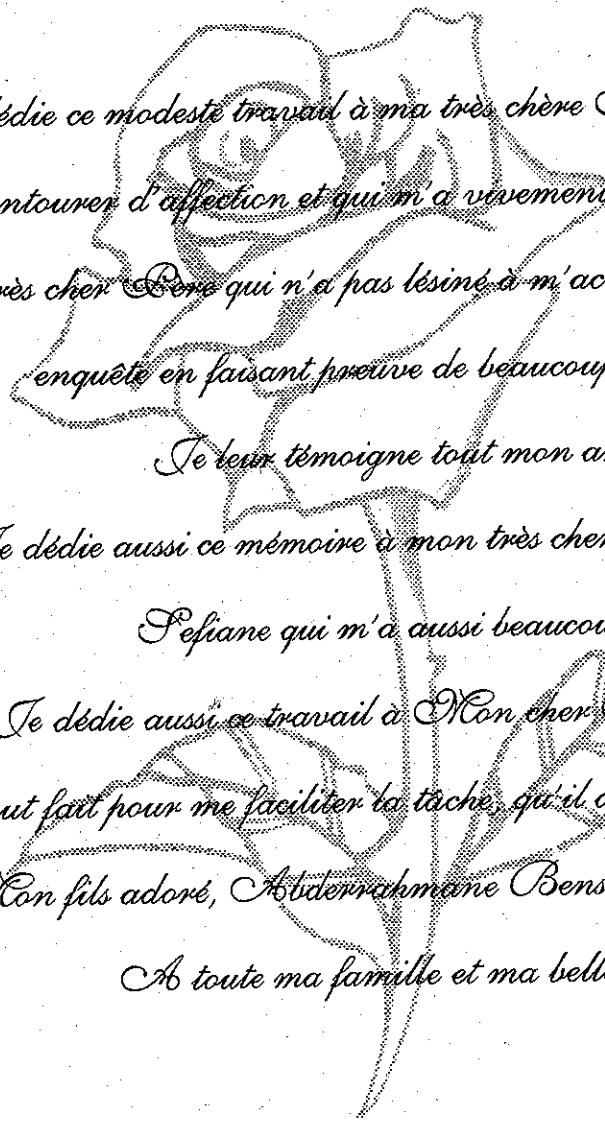
Président :	Prof. A. BOUYACOUB	Université d'Oran
Promoteur :	Prof. A. BENHABIB	Université de Tlemcen
Examineur :	Prof. M. BELMOKADEM	Université de Tlemcen
Examineur :	Prof. A. BENDI ABDELLAH	Université de Tlemcen
Examineur :	M.Conf. C. BOUNOUA	Université de Tlemcen

Année Universitaire
2000-2001



Wassila

Dédicace



Je dédie ce modeste travail à ma très chère Mère qui a toujours su m'entourer d'affection et qui m'a vivement encouragé, ainsi que mon très cher Père qui n'a pas lésiné à m'accompagner dans mon enquête en faisant preuve de beaucoup de patience.

Je leur témoigne tout mon amour.

Je dédie aussi ce mémoire à mon très cher frère Mustapha.

Feliane qui m'a aussi beaucoup aidé.

Je dédie aussi ce travail à Mon cher Mari Hamed qui a tout fait pour me faciliter la tâche, qu'il accepte tout mon amour.

A Mon fils adoré, Abderrahmane Bensalem, toute ma tendresse

A toute ma famille et ma belle famille.

Remerciements

Je remercie le Bon dieu de m'avoir donné le courage pour accomplir ce travail. J'adresse aussi mes remerciements à mon encadreur ; Monsieur le Professeur A. Benhabib qui a toujours cru en moi et qui m'a beaucoup soutenu et surtout aidé, en me prodiguant tous les conseils et recommandations nécessaires à la réalisation de mon travail, qu'il accepte l'expression de toute ma gratitude.

Je tiens aussi à remercier Monsieur A. Kerzabi, qui m'a consacré beaucoup de son temps toujours avec le sourire, je lui témoigne mon profond respect.

Je remercie aussi Monsieur Charif Mustapha qui m'a beaucoup encouragé par ses précieux conseils.

Ainsi que le personnel de la bibliothèque de la faculté des Sciences économiques et de gestion de Tlemcen.

Myriam et Wanis qui ont fait preuve de patience et de compréhension.

Et toute personne qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

SOMMAIRE

Introduction Générale 01

1ère Partie : L'entrepreneur

Chapitre I : L'émergence de la fonction d'entrepreneur

Section 1 : Un entrepreneur à l'état pur..... II

Section 2 : L'entrepreneur entre l'accumulation et la maximisation..... 16

Section 3 : La théorie de l'entrepreneur résultante de théorie économique..... 26

Chapitre II : La fonction de l'entrepreneur

Section 1 : Les concepts d'entrepreneur et de propriétaire dirigeant..... 39

Section 2 : La description de la fonction de l'entrepreneur..... 44

Section 3 : L'entrepreneur au cœur du processus décisionnel..... 53

Chapitre III : L'étude comportementale de l'entrepreneur

Section 1 : Identifier un entrepreneur..... 66

Section 2 : L'entrepreneur vu par lui-même..... 73

Section 3 : Type d'entrepreneur..... 78

2^{ème} Partie : L'entrepreneur Manager

Chapitre I : L'entrepreneur dirigeant (école classique)

Section 1 : Peut-on être entrepreneur et bon dirigeant?..... 88

Section 2 : La place du dirigeant dans le management..... 103

Section 3 : Les dix rôles du cadre proposés par Henry Mintzberg..... 111

Section 4 : Autres tentatives pour comprendre les managers..... 118

Section 5 : Un modèle du travail de dirigeant..... 121

Chapitre II : Le manager de l'excellence

Section 1 : Recherche et passion de l'excellence..... 128

Section 2 : Leadership, mode de gestion..... 154

Chapitre III : Le leadership

<i>Section 1 : Définition du leadership.....</i>	<i>160</i>
<i>Section 2 : Le leadership adaptatif.....</i>	<i>172</i>
<i>Section 3 : La dimension personnelle du leader.....</i>	<i>182</i>
<i>Section 4 : Un leader, des styles de management.....</i>	<i>196</i>

3^{ème} Partie : L'entrepreneur dirigeant privé et la performance

Chapitre I : La définition de la PME

<i>Section 1 : La diversité et la définition d'une PME.....</i>	<i>208</i>
<i>Section 2 : L'approche multicritère.....</i>	<i>213</i>
<i>Section 3 : La fonction d'utilité du dirigeant de la PME.....</i>	<i>217</i>

Chapitre II : La performance

<i>Section 1 : Le concept de performance.....</i>	<i>225</i>
<i>Section 2 : Définir la performance.....</i>	<i>229</i>
<i>Section 3 : La performance des individus (les compétences).....</i>	<i>234</i>

Chapitre III : L'entreprise Algérienne et le management

<i>Section 1 : Vue d'ensemble sur l'économie Algérienne.....</i>	<i>243</i>
<i>Section 2 : Les dirigeants publiques Algériens.....</i>	<i>247</i>
<i>Section 3 : Les entrepreneurs privés Algériens.....</i>	<i>250</i>

Chapitre IV : Le profil de l'entrepreneur/dirigeant privé Algérien

<i>Section 1 : Méthodologie de recherche.....</i>	<i>260</i>
<i>Section 2 : Cadre de l'étude.....</i>	<i>269</i>
<i>Section 3 : Conclusion.....</i>	<i>304</i>
<i>Conclusion Générale.....</i>	<i>308</i>

Introduction générale

Fayol au début du siècle dernier, a popularisé le principe, à savoir que pour rationaliser d'avantage un appareil de production il faut mettre « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ».

L'histoire nous a montré que l'homme était la ressource la plus précieuse, malheureusement en Algérie cette ressource a été mal exploitée et mal organisée.

Abdelhak Lamiri en 1993 parle d'une pyramide inversée des compétences, plus on grimpe dans la hiérarchie, plus les exigences du poste sont incompatibles avec leurs occupants.

D'ailleurs, au Japon, un candidat ne peut postuler à un emploi de dirigeant qu'après avoir effectué en plus de sa formation universitaire spécialisée, une série de rites et d'étapes préparatoires pour leur inculquer l'idée et la tradition de la performance.

Dans les pays occidentaux, les performances des dirigeants les suivent partout.

En outre dans notre pays, et vu, les résultats négatifs de nos entreprises publiques on est en droit de se demander, comment a été opéré le choix de nos dirigeants.

Des questions doivent être posées, pour comprendre ce qui est arrivé à nos entreprises :

- 1- Quels sont les critères de choix des membres des conseils d'administration et des PDG ?
- 2- Comment évaluons-nous les performances de nos dirigeants ?

En période de pénurie des cadres, au début des années soixante dix, il était tout à fait, normal de faire occuper les postes vacants par des citoyens, qui n'avaient ni le profil, ni les aptitudes pour les prendre en charge efficacement.

Néanmoins, au fur et à mesure que le processus de développement progressait, rien dans le critère de choix n'a bougé.

La banalisation du management et des managers par des nominations administratives et politiques, et l'absence de système d'évaluation a condamné l'entreprise à rester anesthésiée et léthargique.

Une conclusion évidente apparaît, c'est que nos managers n'ont pas su être assez énergiques, entreprenants, visionnaires, stratégiques, planificateurs et organisateurs, sinon, l'entreprise publique algérienne n'aurait jamais connu ce sort.

Par ailleurs, à côté des grands bouleversements que connaît l'entreprise publique, l'entrepreneur privé est toujours présent et les entreprises privées, n'ont pas disparu de la sphère économique, plus encore on constate avec l'ouverture des marchés, une prolifération surprenante des PME privées.

En somme, si on se penche de près sur l'entreprise privée, on verra certainement que si elle a survécu, cela est certainement dû à l'acharnement de ses dirigeants.

En effet, dans cette structure, on ne peut dissocier le succès de l'entreprise de la réussite de son dirigeant.

Ceci a constitué notre hypothèse fondamentale dans le déroulement de notre recherche, qui avait pour objectif essentiel de tracer un profil du chef d'entreprise privé algérien qui regrouperait des caractéristiques propres à l'individu, ses capacités particulières, son potentiel entrepreneurial, sa capacité de négociation, sa résistance à l'échec, sa capacité d'autonomie.

Des caractéristiques qui forment un profil type bien spécifique et unique et qui révèle un personnage clé dans l'entreprise.

La cohérence entre les caractéristiques est très importante et peut être divisée en deux catégories :

- 1- Les savoirs-faire et aptitudes nécessaires à l'exercice des fonctions professionnelles, c'est à dire connaître le métier et opérer un positionnement stratégique.
- 2- Les compétences, et les dimensions de personnalité nécessaires à l'exercice des fonctions spécifiques de direction. C'est à dire assure la gestion quotidienne de l'entreprise.

Le métier de dirigeant a évolué ces dernières années et continue à changer, l'ouverture des frontières, l'internationalité des marchés financiers, l'usage des outils informatiques, l'exploitation des techniques de communication ont considérablement élargi le cadre de référence dans lequel le dirigeant d'entreprise prend ses décisions.

Les dirigeants d'entreprise sont désormais considérés, voire jugés, par les résultats de leurs entreprises, donc du chômage et de la stagnation économique.

D'où l'interrogation sur la capacité d'un système à produire des dirigeants compétents ?

Beaucoup de chercheurs ont cherché l'origine de la performance des entreprises, et les résultats varient beaucoup d'une recherche à l'autre, pour certains, la performance découle de l'action personnelle du dirigeant, pour d'autres c'est l'environnement plus ou moins favorable qui détermine la performance. D'autres encore affirment que la performance dépend du dirigeant et de l'environnement. Ces derniers prétendent que le processus entrepreneurial complexe et par conséquent, il est impossible d'expliquer la performance avec un modèle simple.

Les divergences entre chercheurs sur la question de la performance trouvent leur origine dans les difficultés de définition et de mesure des variables en jeu. Il n'existe pas de définition unique et complète de la notion de performance.

Il n'existe pas non plus de moyen simple d'isoler la contribution d'un individu du fonctionnement de son organisation.

En revanche, si on se penche sur les principales théories concernant l'entrepreneur manager, la plupart s'accordent à affirmer que la performance est la résultante de plusieurs facteurs, parmi lesquels l'entrepreneur joue un rôle décisif.

Les entrepreneurs en général marquent de leur style et de leurs observations la gestion de leur entreprise, ils ont d'ailleurs une théorie très élaborée de la gestion mais cette théorie n'est pas facilement enseignable car elle est fortement liée à leur personnalité et leur histoire. Les entrepreneurs construisent leur identité en s'investissant dans leurs entreprises.

Les conceptions militaires qui ont été pour beaucoup dans l'élaboration des sciences de gestion, partent du principe que les fonctions ne soient pas trop dépendantes de la personnalité de leur titulaire et cette idée a été à la base du modèle bureaucratique, l'homme s'efface derrière la fonction.

Les grandes entreprises et les formations à la gestion ont valorisé le modèle du professionnel, les ratios et les grilles d'analyses stratégiques sont ses outils. Cependant l'entrepreneur n'aime pas être réduit à ces techniques froides, en effet il a tendance à avoir la liberté de mouvement et réussir à mener à bien son entreprise en se réservant le privilège de choisir ses propres méthodes.

En effet **Henry Mintzberg** (1989) parle de la bureaucratisation comme une perte des réflexes de base de la vie des affaires et que le mythe du manager professionnel servi par une science universelle de management appartient presque déjà à l'histoire de la vie des affaires d'ailleurs **Henry Mintzberg** va même jusqu'à rendre les managers professionnels responsables de la crise des grandes entreprises occidentales.

Cela dit, chaque fois qu'un système économique a connu une crise structurelle on a assisté à l'émergence d'un groupe social porteur

d'innovation, ainsi l'entrepreneur qu'on croyait enterré par le manager professionnel a resurgit.

Dans le mouvement actuel, c'est la réhabilitation de l'entrepreneur en tant que dirigeant qui semble constituer une nouveauté.

Alors que les théoriciens du management scientifiques avaient jugé que les entrepreneurs ne pouvaient pas être de bons dirigeants. Les grandes entreprises sont en quête de management entrepreneurial, elles sont intéressées par le côté créateur et l'aptitude à lancer et concrétiser des projet, et c'est ce qui constitue la nouveauté, les compétences des entrepreneurs dans la direction de leur entreprise.

Ainsi sans avoir de grandes théories sur la performance réelle de l'entrepreneur, la pratique et les expériences sont toutes là pour confirmer que dans la plupart des cas, des entrepreneurs qui créent leur entreprise ne possèdent pas au préalable une formation au management. Sans avoir aussi des idées arrêtées sur leur entreprise, la façon de la gérer. Ils inventent des solutions au problèmes au fur et à mesure qu'ils les rencontrent.

Ainsi ce qui semble notoire et significatif, c'est la contribution personnelle de l'entrepreneur à la réussite de son entreprise.

Les traits structurels de l'environnement se présentent de la même façon pour tout le monde, mais n'ont pas les mêmes conséquences pour tous. Les entrepreneurs efficaces se distinguent par leur capacité à détecter et utiliser à leur profit les opportunités tout en se protégeant contre les difficultés.

L'entrepreneur efficace est un personnage qui construit un système d'action collective durable autour de son projet personnel.

Enfin les entrepreneurs efficaces jouent un rôle décisif dans la performance de leur entreprises.

Notre travail ainsi consiste à comprendre et à analyser les activités des responsables d'entreprises, en se référant aux pratiques de gestion

dans l'entreprise, car on n'est conscient et on ne cessera de le proclamer qu'il n'y a pas d'entreprise sans dirigeant et de dirigeant sans entreprise et qu'une entreprise est largement marquée par son dirigeant.

La formation, l'expérience, la personnalité du manager contribuent ensemble à donner un style de direction d'entreprise qu'aucune structure sociale économique ou organisationnelle ne suffisent à l'expliquer.

Pour analyser ce style, il est indispensable de se pencher sur l'individu et sur certains traits de caractères car le style adopté par le dirigeant ne s'affirme vraiment que dans un lieu ou il peut agir et c'est son organisation.

En tenant compte des spécificités de cette dernière et de ces limites, et en envisageant les valeurs culturelles, les contraintes historiques sociales, économiques et techniques.

En somme ce qui constitue vraiment un manager c'est son appartenance à une entreprise.

Le dirigeant tire sa raison d'être de son entreprise, ce qui forme nécessairement une complémentarité entre eux.

Les théories, les plus utilisées par les chercheurs ces dernières années, pour appréhender le personnage du dirigeant et comprendre le contenu de la fonction de ce dernier ont toutes le mérite de privilégier la relation organisation - dirigeant, elles mettent presque toutes l'accent sur le comportement du dirigeant et son influence sur son organisation. Conscientes évidemment des pressions de l'environnement comme facteur « d'urgence » dans la prise de décision.

Notre travail dans ce sens veut faire apparaître sous la lumière de nombreuses théories, les différentes approches sur ce personnage (personnalité, comportement, traits de caractères) ainsi que sur les principales facettes de sa fonction (en se posant sans cesse les questions essentielles que soulèvent l'évolution de cette dernière).

On tentera tout au long de cette étude de comprendre pourquoi et comment agit un dirigeant en vue de la réalisation de la performance quelles sont ses motivations ? ses convictions ? possède - t - il un style de direction propre à lui pour atteindre un niveau de performance ? Quel est le rôle du leadership dans l'atteinte de l'efficacité ?

Ceci dit, en vue de répondre aux questions soulevées, nous avons divisé notre travail en trois parties.

Les deux premières parties font état de la littérature en ce qui concerne la fonction de l'entrepreneur et la fonction du dirigeant, la troisième partie est consacrée à une étude sur le terrain effectuée auprès d'entrepreneurs privés afin d'analyser leur caractéristiques et constater leur influence sur la performance de l'entreprise.

Ainsi, la première partie intitulée « L'entrepreneur » est divisée en trois chapitres.

A travers chacun de ces derniers nous avons voulu mettre en relief les principales théories qui ont approché de près ou de loin « la fonction de l'entrepreneur ».

Dans le premier chapitre nous nous sommes intéressés à la théorie de l'entrepreneur avec tout ce qu'elle soulève comme questionnements et interrogations en ce qui concerne la définition. Par ailleurs, nous avons tenté de montrer l'impact des théories de **Shumpeter**, de **Libenstein**, de **Kirzner** et de **Knight** sur la théorie de l'entrepreneur.

Dans le second chapitre, nous avons essayé de cerner la fonction d'entrepreneur, c'est à dire de comprendre ce que fait vraiment un entrepreneur, quelles sont ses prérogatives, ses missions, ses objectifs et comment prend-il ses décisions ?

Le troisième chapitre a été consacré dans le même ordre d'idées à une analyses des différentes caractéristiques d'un entrepreneur dans une étude comportementale de ce dernier.

Dans la même optique, nous avons tenté dans la deuxième partie de ce travail à constater l'aptitude d'un entrepreneur à exercer la fonction de dirigeant. Cette deuxième partie est intitulée « L'entrepreneur / dirigeant ».

Ainsi trois chapitres ont été consacré à l'étude de ce dernier.

Le premier chapitre a traité de la capacité de l'entrepreneur à être un dirigeant en essayant de faire ressortir les différentes facettes du métier du dirigeant en se référant notamment aux travaux de Mintzberg dans ce sens.

Bien sur, nous ne pouvions pas continuer à parler du manager, sans pour autant parler de l'excellence, le sujet favori des années 80, se qui a constitué l'objet du deuxième chapitre.

Le troisième chapitre de cette partie, s'est référé au leadership étant donné l'importance de ce mode de gestion dans le management.

Nous nous sommes efforcés de faire apparaître les points les plus marquants de ce sujet et de montrer ainsi la manière avec laquelle le leadership contribue à forger des comportements et des styles qui seront adoptés par les managers.

Après avoir plus ou moins relaté ce qui a été dit dans la théorie à propos de l'entrepreneur et l'entrepreneur/dirigeant nous passons à la troisième partie de ce travail qui est consacrée à une étude empirique effectuée auprès d'une trentaine d'entrepreneurs privés de la wilaya de Tlemcen.

A travers cette recherche nous voulions établir le profil de l'entrepreneur privé Algérien et de faire ressortir les points les plus marquants de sa personnalité en insistant sur ces caractéristiques objectives et subjectives et la relation de ces derniers avec la performance de l'entreprise.

On a nommé cette troisième partie « Le profil de l'entrepreneur /dirigeant privé Algérien », cette partie est divisée en quatre chapitres :

Le premier chapitre a traité de la performance dans le cadre de la gestion des ressources humaines à travers lequel nous avons essayé de donner différentes définitions de la performance et de montrer qu'au-delà de la performance économique, l'importance des performances des hommes (compétences) est aussi à mettre en relief.

Etant donné que le dirigeant/entrepreneur ne peut exercer son talent de gestion que dans un lieu qui est l'entreprise, nous ne pouvons pas ignorer cette organisation, aussi le deuxième chapitre de cette partie a été consacré à l'étude de la petite et moyenne entreprise, la diversité de sa définition et ses différents critères.

Par ailleurs, pour étudier l'entrepreneur privé Algérien, nous nous sommes appuyé sur quatre principales hypothèses que nous avons tenté de valider à travers une étude sur le terrain, et c'est l'objet du quatrième chapitre.

Ces hypothèses se résument comme suit :

- 1- Puisque l'entreprise publique a marqué des résultats négatifs (contre performance) cela est la conséquence d'un choix mal approprié de ces dirigeants.
- 2- L'entreprise privée a résisté et s'active surtout sur la scène économique grâce à la persévérance de ces dirigeants.
- 3- Au delà des valeurs objectives comme la formation et l'expérience le dirigeant possède aussi les traits de caractères, des caractéristiques personnelles qui contribuent fortement à faire de lui un dirigeant performant.
- 4- Le rôle de dirigeant est fondamental dans la réalisation de la performance de son entreprise.

Déjà A. Bouyacoub dans une enquête auprès d'entrepreneurs Algériens a tenté de faire ressortir les points les plus marquants de sa personnalité afin de dresser un profil qu'il a nommé d'ailleurs « Le profil des nouveaux entrepreneurs privés Algériens », et le troisième

chapitre fait état de cette recherche et fait apparaître les principaux résultats auxquels **Bouyacoub** est arrivé.

De même dans notre quatrième chapitre, nous avons effectué une recherche sur l'entrepreneur privé en utilisant une enquête à travers laquelle nous avons voulu levé un voile qui s'était tissé pendant longtemps sur les entrepreneurs privés.

Les objectifs de notre recherche se résumaient à faire ressortir les points suivants :

- 1- Le sens de l'analyse des entrepreneurs.
- 2- Leurs motivation personnelle
- 3- Leurs qualités personnelles (leadership)
- 4- Leurs comportements
- 5- Leurs visions stratégiques (planification, contrôle)
- 6- La communication
- 7- La prise de décision
- 8- La conscience de l'environnement
- 9- La conception de la performance

A travers ces différentes caractéristiques, on a voulu mesurer l'impact des valeurs individuelles, c'est à dire les qualités qui leur sont propres, leurs comportements, leur motivation et leur traits de caractère, sur leur performance et la performance de leur entreprise.

Partant de la principale hypothèse que la performance du dirigeant contribuait fortement à la réalisation de la performance de l'entreprise.

1^{ère} partie : L'entrepreneur

Les recherches en entrepreneuriat n'ont connu leur véritable essor qu'à partir des années 70. Bien que les économistes et notamment l'école néo-classique et les marginalistes ont abordé ce sujet, cependant de nombreux points demeurent obscurs et prêtent à des discussions.

Surtout en ce qui concerne la définition de l'entrepreneur et la fonction de l'entrepreneur.

Les économistes se sont plus intéressés à ce que fait un entrepreneur sans se préoccuper de ce qu'il est, laissant le champ libre aux psychologues qui ont tenté de réunir les caractéristiques pour comprendre les comportements de l'entrepreneurs.

Chapitre 1 : L'émergence de la fonction d'entrepreneur

Dans l'entreprise, l'aspect humain est primordial, la plupart des définitions s'accordent à donner la primauté au chef d'entreprise qui peut être aussi le propriétaire dirigeant. Il est la base de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance.

La réussite de l'entreprise dépend de l'aptitude du dirigeant à occuper la fonction d'entrepreneur.

On ne peut dissocier donc le propriétaire dirigeant de l'entrepreneur, car beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que la force d'une entreprise réside dans la capacité d'entreprise de son dirigeant.

Aussi, il reste intéressant d'analyser le phénomène de l'entrepreneuriat au regard de l'entreprise en se posant les questions suivantes :

Qui est l'entrepreneur ? comment le caractériser ? que représente sa fonction ? quelles sont ses motivations ?

Section 1 : un entrepreneur à l'état pur :

La paternité du mot entrepreneur pris dans son sens moderne reviendrait à Richard Cantillon. Pour ce banquier du 18^{ème} siècle la prise de risque caractérise le personnage. « l'Entrepreneur¹ est celui qui achète, transforme, vend un produit à un prix incertain ». L'entrepreneur est un personnage de la croissance économique et du progrès technologique.

¹ Sophie Boutillier. « L'Entrepreneur dans la théorie économique » Problème économique n°2482 1996.

Cantillon le décrit aussi comme une personne doté d'individualisme et d'une bonne dose d'altruisme qui fournit le capital et en accepte les risques, la propriété des biens et leur engagement dans une aventure économique est au cœur de la définition ce que souligne John Stuart Mill en introduisant une différence essentielle entre l'entrepreneur et le gestionnaire.

On remarque que dans la théorie on donne guère une image précise de l'entrepreneur de nombreux auteurs s'accordent à dire que l'entrepreneur tel dessiné par les économistes classiques « apparaît comme une sorte d'alibi permettant d'expliquer les points noirs de la théorie économique libérale »².

Jean Stuart Mill distingue dans la rémunération de l'entrepreneur une indemnité pour abstinence de capitaux, une prime pour le risque et une partie pour le travail et l'habileté nécessaire à la direction. Cette dernière partie de la rémunération étant partagée avec les collaborateurs en charge de la gestion d'entreprise.

Cette avance sera reprise et enrichie dès les années 1930 par Shumpter, il va fonder une partie de ses travaux sur l'entrepreneur, agent économique, caractérisé selon lui par la fonction d'innovation qu'il introduit dans la combinaison de facteurs de production, stimulant ainsi l'économie il n'est pas seulement le preneur de risque identifié par ses prédécesseurs il est le leader qui lance l'économie dans la voie du progrès agissant avec une certaine rationalité.

Ainsi donc, le courant marginaliste a été contraint de s'adapter à la réalité économique.

L'homo - economicus et l'équilibre général apparaissait comme des fantasmagories de l'esprit, nous sommes dès lors sur une piste fertile pour mieux cerner l'entrepreneur de nos jours, en effet les fonctions de

² Guy Pendelieu. « Le profil créateur d'entreprise ». Edition l'Harmattan 1997. P28

gestion d'innovation et de création sont aujourd'hui des composantes essentielles à la vie de l'entreprise, car celle - ci est engagée dans une course où la concurrence est croissante.

Serait-ce donc la capacité à exercer certaines fonctions notamment celles citées auparavant qui déterminerait notre aptitude à être un entrepreneur ?

Ce n'est pas si simple, que cela puisse paraître, bien que l'entrepreneur soit le personnage clé de la théorie économique, cependant il est difficile de dresser le portrait avec précision et la définition de l'entrepreneur est l'un des plus importants et difficiles aspects de la théorie économique.

A- Une lacune dans la théorie économique :

Selon Marc Casson³, on peut dire de façon très catégorique qu'il n'existe actuellement aucune théorie de l'entrepreneur bien établie et il trouve deux explications à cette absence :

La première réside dans l'accès à l'information pour la prise de décision, les modèles néoclassiques supposent que chacun peut avoir librement accès à toute l'information nécessaire dans le processus de la prise de décision, ce qui ramène la prise de décision à une simple application mécanique des règles mathématiques de l'optimisation. Ainsi le rôle de l'entrepreneur est banalisé.

La seconde explication provient de l'école Autrichienne qui à l'inverse des néoclassiques a pris plus au sérieux en compte l'entrepreneur mais d'une façon philosophique elle soutient que quiconque détient les informations indispensables à prévoir le comportement des entrepreneurs peut être incité à abandonner cette démarche théorique et devenir lui - même entrepreneur.

³ Mark Casson « l'entrepreneur » Edition economica 1991. p 09

Devant ces attitudes quelque peu négatives on peut penser que l'on puisse se passer d'une théorie proprement dite de l'entrepreneur. Cependant la réalité économique impose que l'on se perche sur les échecs ou les réussites des individus, et le problème serait d'expliquer pourquoi certains ont réussi là où d'autres ont échoué, notamment dans l'étude de la croissance économique, la croissance de la firme et la répartition du revenu.

Lorsqu'on considère le développement économique, le rôle de l'entrepreneur apparaît avec plus de netteté. En effet l'esprit d'entreprise apparaît comme une qualité personnelle qui permet à certains individus de prendre des décisions d'une portée considérable.

Et vue sous cet aspect l'importance de l'entrepreneur réside dans le fait que celui - ci a un comportement atypique et que d'autre part bien qu'il fasse partie d'une minorité c'est lui qui est dans le vrai.

Les économistes néoclassiques tels que **L. Walras** et **V. Pareto** ont enlevé à la théorie économique tout rapport avec la réalité, car elle dépersonnalise le processus de marche⁴ ceux qui y évoluent sont des agents économiques sans visages les seules caractéristiques d'ordre personnel qui ont une réelle valeur sont leur goût pour les biens de consommation.

La théorie ignorait volontairement que le marché est source de dysfonctionnements, et que la main invisible d'**Adam Smith** est une hypothèse d'équilibre et de concurrence pure et parfaite, et les quelques fois où le marché se personnalise c'est à dire « la main visible »⁵ c'est celle de l'entrepreneur ou ce qu'a appelé **Walras** le « crieur », et c'est la personne qui agit différemment de tous les opérateurs économiques

⁴ « l'entrepreneur dans la théorie économique » Problème économique n°2482/1996

⁵ A.D. Chandler « l'entrepreneur dans la théorie économique » 1988

puisqu'en poursuivant son intérêt personnel, ses ambitions, il crée des richesses et fait progresser les sciences et les techniques.

B- Une reconstruction théorique :

Dans une reconstruction théorique⁶ que propose Marc Casson, il avance sur deux fronts : le premier consiste à reconnaître que les individus diffèrent non seulement dans leurs goûts, mais encore dans leurs façons d'accéder à l'information donc à leur façons de prendre les décisions, et l'entrepreneur ne fait que révéler une forme extrême de ce phénomène et c'est ce qui donne toute son importance au chef d'entreprise, ainsi la perception d'une situation que peut avoir le chef d'entreprise exerce une influence concrète sur l'affectation des ressources, et que à tout moment il doit utiliser une tactique pour être toujours à son avantage.

Le second domaine de la reconstruction théorique, repose sur la reconnaissance des difficultés inhérentes à l'organisation du marché, la mise en place d'une transaction entraîne des coûts et des dépenses substantielles. Ainsi l'entrepreneur doit tenir compte de ces charges et son objectif donc est de minimiser les coûts de transaction quel que soit le volume d'échange fixé.

Ceci suppose qu'il est indispensable de créer une institution dans laquelle la production est réalisée, et cette institution n'est autre que la firme qui crée le marché.

Aussi l'entrepreneur évolue dans la forme qui lui facilite les marchés entre lui même et les autres agents. Ce qui lui donne la responsabilité de sa structure et de la manière selon laquelle les tâches sont exécutées est déléguées.

⁶ Mark Casson. Opcit P14

Section 2 : L'entrepreneur entre l'accumulation et la maximisation :

Comme on l'a cité auparavant R. Cantillon un économiste charnière entre les mercantilistes et les physiocrates (1697 - 1735), fut un des premiers à consacrer des écrits sur le rôle de l'entrepreneur et à en présenter une conception claire. Il divise la société en deux grandes catégories, les indépendants composés d'aristocrates et propriétaires terriens et les dépendants.

Cette dernière regroupe des individus dont le salaire est certain, et les autres à gage incertain c'est à dire « Les entrepreneurs »⁷ R. Cantillon définit ces derniers de la manière suivante « l'entrepreneur est la personne qui prend le risque de mener une affaire commerciale en son propre compte et qui se charge de troc et de la circulation des marchandises, et ce dernier effectue ces échanges dans un but de profit ». Pour Cantillon l'entrepreneur est au cœur de la dynamique économique et il le relie au risque face à un certain degré d'incertitude qu'il ne peut mesurer.

Par conséquent l'entrepreneur est un agent économique qui prend des risques dans un contexte de prix fluctuants, et selon Cantillon toujours l'entrepreneur peut être un marchand un fermier ou un artisan. Néanmoins il arrêta ses réflexions à cet aspect commercial, il ne parle guère ni de la propriété du capital ni de la gestion d'entreprise.

Contrairement à Turgot, qui lui définit l'entrepreneur en tant qu'individu qui prend des risques il ajoute aussi que « c'est un fournisseur du capital » matière première indispensable à toute activité de production.

Jean Baptiste Say (1767 - 1832) contribua aussi à enrichir les idées de Cantillon il a le mérite d'être le premier économiste à avoir

⁷ Mark Casson. Opcit P39

défini la position centrale de l'entrepreneur dans le processus économique⁸, il élabore avec force les détails du « métier d'entrepreneur ».

J.B. Say définit l'entrepreneur en fonction de son rôle dans la production, il néglige pas la notion de risque mais n'en fait pas une hypothèse et une condition nécessaire de la fonction d'entrepreneur.

Selon lui l'entrepreneur agit pour son propre compte en produisant une utilité nouvelle soit en créant un produit nouveau soit en augmentant la production par rapport à ce qu'elle était précédemment.

A l'instar de Cantillon, Say divise la société en différents groupes, et il place l'entrepreneur dans le groupe des « Industriels » dans lesquels on trouve les ouvriers et les savants.

L'entrepreneur doit à la fois effectuer le travail d'exécution de l'ouvrier, le travail de recherche du savant, il doit combiner « services productifs et matériels » travail et capital et être doté d'une capacité de jugement Say reconnaît, que réunir toutes ces qualités chez un même individu n'est guère chose courante et c'est pour cela qu'il dit que les entrepreneurs sont une espèce rare. Say ajoute à la fonction d'entrepreneur, la création de richesse au même titre qu'un savant, sauf que pour lui le fruit de ces décisions sont le risque qu'il a supporté.

Ainsi Say ne parle pas beaucoup de l'entrepreneur capitaliste d'ailleurs pour lui chacun appartient à une catégorie différente.

Pour Saint Simon (1760 – 1825), la fonction d'administration peut s'apprendre, et que celui qu'il exécute n'est autre que « l'industriel » qui est pour lui, l'homme qui travaille à produire ou à mettre à la portée des différents membres de la société un ou plusieurs moyens matériels pour satisfaire leur besoin. On remarque la définition que donne Saint

⁸ Mark Casson Op cit

Simon de l'industriel se rapproche énormément de celle de l'entrepreneur.

Pour **Adam Smith** et **Ricardo**, l'entrepreneur ne constitue pas pour eux un sujet d'un grand intérêt, d'ailleurs ils assimilent la fonction d'entrepreneur à celle du capitaliste et du manager, car d'après eux le profit n'est autre que la rétribution du capital investi (et l'entrepreneur n'est pas une figure centrale mécanisme économique). Par la suite un des premiers auteurs anglais à s'intéresser à l'entrepreneur est **Alfred Marshall**, au début du 20^{ème} siècle, ce dernier ne fait pas de grande distinction entre le manager et l'entrepreneur pour lui le dirigeant requiert un certains nombres de qualités afin de déceler des opportunités d'offrir de nouveaux biens destinés à satisfaire un besoin réel ou à améliorer un processus de production existant, aussi pour **Alfred Marshall** l'entrepreneur va à l'encontre des idées reçues et pratiques établies et pour réduire ses coûts de production il doit innover.

L'entrepreneur vu par l'école néoclassique s'apparente à la fonction production, d'ailleurs selon eux on parle plus de la théorie du producteur, l'entrepreneur combine les facteurs de production, le capital et le travail, opération qu'il effectue en fonction du prix relatif des facteurs de production.

Par contre dans l'analyse marginaliste, l'entrepreneur est l'intermédiaire entre le marché des facteurs de production et celui des produits.

Pour **L. Walras** et **V.Pareto** (1848 - 1923), l'entrepreneur évolue dans un marché où règne une transparence et où la concurrence est pure et parfaite et où l'information circule librement sans entraves.

L'économiste Allemand **J.H. Von Thünen** (1783 - 1850) s'est intéressé à la rétribution des entrepreneurs, il part de l'hypothèse de l'incertitude dans les décisions économiques et il définit le profit comme une forme particulière de paiement. Et le profit de l'entrepreneur est la

récompense du risque encouru par ce dernier et contre lequel il ne peut s'assurer, ceci donc remet en cause ce qui a été annoncé par Walras et Pareto concernant la transparence du marché.

Frank Knight (1927) a développé la thèse de Von Thünen, le profit pour lui est le revenu résiduel rémunérant l'entrepreneur pour assurer les coûts liés à l'incertitude, la fonction de l'entrepreneur n'est pas d'organiser la production, mais de porter un jugement sur un futur prévisible.

Dès le 18^{ème} siècle, certaines théories mettent donc en exergue l'importance de la fonction entrepreneuriale dans le processus de croissance de la production ainsi que son rôle pour l'économie générale. L. Von Mises (1881 – 1973) pense que « l'entrepreneur dynamique est celui qui prévoit mieux que les autres la demande des consommateurs pour J.M. Keynes l'entrepreneur participe à la diffusion de la crise en anticipant la poursuite de la récession F. Von Hayek (1949)⁹ ; rejette la certitude proclamée par les néoclassiques, les agents économiques prennent des décisions dans un environnement incertain et « la justification de la liberté individuelle se fonde principalement sur le constat de notre inévitable ignorance concernant un nombre de facteurs dont dépend la possibilité de réaliser la plupart de nos objectifs, ainsi que notre bien être ».

R. Frydman (1949), écrit « L'entrepreneur peut être perçu comme l'élus et le profit étant sa juste récompense ».

Dans un modèle classique de maximisation du profit il n'y a donc guère de place pour l'initiative entrepreneuriale, car le succès ou l'échec d'une entreprise y seraient entièrement explicables par le biais de facteurs matériels, l'entrepreneur organise et dirige c'est un producteur économiquement rationnel qui recherche l'optimisation du profit dans un

⁹ John Kimberly Hamid Bouchikhi. « entrepreneurs gestionnaires » Ed. Organisation 1994 P 131

marché où l'information est parfait et accessible, la prévision possible et la planification facilitée en conséquence le rôle de l'entrepreneur est d'appliquer simplement certaines règles mathématiques de maximisation.

En réalité, la théorie classique et néoclassique se voilent la face en parlant que de situations d'équilibre, en effet ces deux théories ne fournissent guère d'explication concernant les déséquilibres qui peuvent survenir, conséquences de changement; notamment la dynamique de l'économie de marché où l'entrepreneur ne possède pas toutes les données requises pour prendre ses décisions avec toute certitude.

D'ailleurs I. Kirzner (1973) parle de situation de déséquilibre comme des situations d'opportunités pour l'entrepreneur car c'est une occasion pour lui d'innover et de faire valoir ses capacités.

Ainsi le mérite des théories développées par Cantillon, Say, Marshall ou encore Knight est d'avoir réintroduit la fonction de l'entrepreneur dans la pensée économique, et ils le voient en tant qu'individu se contentant de réagir aux changements de l'environnement économique.

A- L'entrepreneur Shumpterien :

J. Shumpter (1883 – 1950) a insisté sur l'incapacité de la théorie libérale d'apporter des réponses à des questions telles que la formation du capital, les crises et le progrès technique, d'ailleurs Shumpter est un des premiers économistes à rompre avec l'école de pensée traditionnelle. Comme le note T. Fillion « c'est Shumpter qui donne son envol au domaine de l'entrepreneur et il l'associe nettement à l'innovation ».

L'entrepreneur Shumpterien est la tête qui dépasse la masse il réalise les nouvelles combinaisons des moyens de production.

Dans cette optique l'entrepreneur joue un rôle vital grâce à sa perception différente de la réalité, il doit prendre conscience des nouvelles possibilités, de nouvelles méthodes de production, dès lors

l'entrepreneur est l'agent de changement qu'il doit exploiter comme une opportunité.

Shumpter continue en écrivant que la fonction d'entrepreneur consiste en plus de rechercher le changement à introduire des procédés nouveaux de fabrication, innover, et il estime que l'entrepreneur doit révolutionner la routine, il assure donc un rôle central dans le processus de développement économique.

L'entrepreneur est l'agent économique qui va à l'encontre des pratiques productives établies, **Shumpter** ne fait pas allusion à la propriété du capital, il rejoint l'avis de **J. Baptiste Say** qui pense que l'entrepreneur est loin de posséder une fortune et que c'est l'imagination qui stimule le besoin, selon **Shumpter**, l'entrepreneur ne supporte pas les risques, en effet, le marché des capitaux lui permet de trouver un investisseur qui supportera les risques pour lui, les rôles du capitaliste et d'entrepreneur sont soigneusement séparés.

On remarque que **Shumpter** laisse de côté la question de la propriété du capital pour ne prendre en considération que la capacité de l'entrepreneur à aller à l'encontre des pratiques établies.

L'entrepreneur **Shumpterien** est animé par l'envie de toujours aller à l'avant, doté d'une capacité de jugement hors du commun.

Toutefois selon **Shumpter**, l'entrepreneur dans un environnement capitaliste aura tendance à disparaître car l'évolution économique surtout depuis la seconde guerre mondiale est dirigée vers la socialisation du capital, d'ailleurs pour **J.K. Galbraith** (1967) l'organisation et la planification sont en force dans le marché « la technostructure se substitue à l'entrepreneur et ce dernier n'existe plus en tant que personne et c'est la forme industrielle qui l'a remplacé »¹⁰.

¹⁰ Sophie Boutellier « Entrepreneur Dirigeants » problème économique 1996.

Pour **F. Brandel** (1979) **J. Shumpter** a fait de l'entrepreneur le deus ex machina du capitalisme il permet d'expliquer tout ce que la théorie libérale est incapable de faire, pourtant l'entrepreneur **Shumpterien**, s'il façonne partiellement l'environnement dans lequel il évolue, reste le jouet de force qu'il ne contrôle guère, et ne peut se demander ce que devient la liberté d'entreprendre dans ces conditions ? de toute manière **K. Marx** dans ses écrits, a décrit l'entrepreneur comme un agent sans volonté du progrès technique prisonnier d'une logique qu'il ne peut maîtriser et cette vision des choses va dans le même sens que celle de **Shumpter** qui pense que l'entrepreneur se noie dans un monde de bureaucratisation de la production et où l'innovation serait dans un capitalisme dominé par des monopoles et l'émergence du socialisme.

Shumpter offre une vision beaucoup plus radicale de la fonction d'entrepreneur que n'ont pu le faire tous les autres. Les Autrichiens **Hayek** et **Kirzner** se concentrent principalement sur la façon dont fonctionnent les entrepreneurs à l'intérieur d'un ensemble de marché.

Shumpter voit les entrepreneurs en train d'ajuster les marchés, ils les constituent puis les détruisent, ils ne constituent pas uniquement le mécanisme ou les agents, par l'intermédiaire par lequel le système de marché fonctionne, ce sont les créateurs du système.

Shumpter reconnaît les aspects stratégiques de la fonction d'entrepreneur et l'entrepreneur **Shumpterien** doit être capable de s'approprier l'information.

La fonction d'entrepreneur est l'expression d'un talent très rare et l'acte pur de l'entrepreneur n'occupe l'entrepreneur qu'un faible temps (exemple la création d'une entreprise pour une innovation).

L'entrepreneur gère et fait croître sa firme en construisant un système d'organisation cohérent et en défendant ses intérêts stratégiques.

L'entrepreneur doit être capable de déléguer, de fournir des motivations internes.

Enfin la fonction d'entrepreneur est une activité à plusieurs facettes.

L'entrepreneur vu par K. Marx :

Comme on l'a vu précédemment K. Marx (1818 - 1883) s'est intéressé à l'entrepreneur qu'il a assimilé au capitaliste on en donne des éclairages sur le manager et les propriétaires K. Marx dit que l'entrepreneur est prisonnier de la dynamique de l'accumulation il qualifie le capitaliste « d'agent fanatique de l'accumulation qui force les hommes, sans merci ni trêve à produire pour produire ». Le mouvement de l'accumulation est tellement grand que l'entrepreneur de Marx, n'est pas autonome et devient un rouage du mécanisme social et la science est là pour l'aider d'ailleurs il la considère comme une « branche des affaires » et l'industrie constitue avec le capitalisme le moyen de s'enrichir et de s'élever socialement et le commandement de l'industrie devient l'attribution du capital.

Suivant le raisonnement K. Marx veut montrer que l'accumulation du capital a tendance à s'essouffler au profit de la bureaucratisation et le monopole et le capitaliste entrepreneur n'a plus de raison d'être car les entreprises sont dirigées non par leurs propriétaires, mais par des entrepreneurs salariés.

Autrement dit l'entrepreneur disparaît avec le capitalisme et devient dans l'environnement socialiste un dirigeant manager car pour K. Marx le capitalisme n'est pas éternel.

B- L'entrepreneur contemporain :

Kirzner (1973, 1979) définit la fonction d'entrepreneur par la capacité de prendre de décision à percevoir et mettre à profit les opportunités existantes sur le marché et non encore exploitées. Pour

Kirzner¹¹, la vigilance face aux déséquilibres du marché est la caractéristique distinctive de l'entrepreneur et ses déséquilibres seraient source de profit.

A la suite de **Shumpter** la plupart des économistes qui s'intéressent au rôle de l'entrepreneur dans le développement économique associent entrepreneur et innovateur.

Ainsi pour **Penrose**¹², « l'esprit d'entreprise se caractérise par la prédisposition des individus à saisir les occasions bénéficiaires » ainsi qu'à rechercher de nouvelles possibilités encore inconnues **PhDewoot** dit « entreprendre consiste essentiellement à charger un ordre existant ».

Leibenstein distingue deux types d'activités entrepreneuriales.

Dans sa théorie (l'efficience x)¹³ cette dernière constitue le degré d'innéficience dans l'utilisation des ressources au sein d'une firme, elle représente la mesure dans laquelle l'entreprise ne parvient pas à atteindre son potentiel productif. A un extrême **Leibenstein** situe l'entrepreneuriat routinier et qui peut être assimilé au management au sens large qui assume les activités de coordination et de direction d'une affaire et qui opère dans un marché clairement défini.

A l'autre extrême il place ce qu'il appelle par « L'entrepreneuriat New type », c'est à dire la gestion des activités nécessaires pour créer et développer une entreprise dont les marchés ne sont pas encore clairement définis, et dans ce cas de figure l'entrepreneur et un innovateur.

Toujours dans le même sens que **Leibenstein**, les travaux de **Baumol** s'inspirent de la définition **Shumpterien** de l'entrepreneur, toutefois à l'inverse de **Leibenstein**, **Baumol** estime que l'entrepreneur

¹¹ Robert Witterwulge « La PME une entreprise humaine » Ed. DeBoeck Université 1990 p42

¹² Opcit. P43

¹³ Pierre Delfaud. Théories économiques. ED. Bouchene 1996

ne joue pas nécessairement un rôle dans le développement économique, car certaines des formes de l'entrepreneuriat ne correspondent pas toujours à des activités constructives et innovantes. L'entrepreneur quelques fois recherche des situations de rente, pour **Baumol** l'entrepreneur agit selon les règles en vigueur dans un système économique et à une époque donnée.

Ainsi, **Baumol** introduit l'influence de l'environnement dans le comportement de l'entrepreneur.

La théorie de **Baumol** conduit à un concept large de l'entrepreneur pour lui les activités entrepreneuriales ne sont pas limitées aux seules création et direction d'entreprises, en outre l'entrepreneur est sensible au système environnant.

Deux économistes Américains **G. Gilder** et **P. Drucker** au début des années 80, se sont penchés sur l'étude de l'entrepreneur. Pour **G. Gilder** l'entrepreneur est une sorte d'incarnation divine pour lui, il connaît les « lois cachées » de l'économie et fait progresser le monde. D'ailleurs **G. Gilder** relie les entrepreneurs et petite entreprise.

L'entrepreneur est à la fois propriétaire du capital, gestionnaire organisateur et parfois ingénieur, l'entrepreneur de **Gilder** se trouve dans tous les groupes sociaux, artistes, savants, chefs d'entreprise. Pour lui l'entrepreneur est d'origine modeste car selon lui la fortune personnelle constitue un handicap pour devenir entrepreneur, on constate que **Gilder** rejoint ce qu'a dit **J. Baptiste Say** où le besoin stimule l'imagination comme **Say** **Gilder** souligne que l'entrepreneur possède une « capacité de jugement » donc il sait s'entourer de personnes compétentes. L'entrepreneur façonne son environnement pour **P. Drucker**. C'est un innovateur il cite « les entrepreneurs doivent connaître et appliquer les principes qui permettent à ces innovations de réussir ».

Cependant, l'entrepreneur de Drucker ne trouve pas exclusivement refuge dans la petite entreprise, selon lui l'esprit d'entreprise se manifeste par une forme de comportement. Néanmoins Drucker n'arrive à tracer le vrai portrait de l'entrepreneur puisqu'il dit que ce n'est ni un salarié, ni un spéculateur, ni un investisseur, pourtant il pense que c'est un révolutionnaire de l'économie et qu'il fait du changement une norme habituelle de comportement. Henry Mintzberg apparente l'entrepreneur au dirigeant qui saisit les opportunités et innove chaque fois qu'il est nécessaire.

Drucker et Gilder se rejoignent pour caricaturer l'entrepreneur en notant que ce dernier ne subit pas le marché, et que c'est lui qui le façonne pour assurer le développement de son entreprise.

D'ailleurs, Sainsaulieu 1988 souligne que l'entrepreneur veut être maître de son travail et organiser librement ce dernier et ne veut pas être un jouet d'une organisation dont il ignore les rouages. Cependant, cette liberté à un prix qui est le risque de tout perdre.

Section 3 : La théorie de l'entrepreneur résultante de théories économiques :

La théorie de l'entrepreneur est imprégnée d'un certain nombre de théories économiques, la théorie de l'efficience X de Leibenstein, la théorie du processus de marché de Hayek et Kirzner, la théorie de la prise de risque de Knight et la théorie de l'innovation de Shumpter, ainsi que la théorie de l'agence de Williamson et la théorie de la firme développée par Andrews et Penrose.

Chaque théorie tire sa valeur des accents mis sur tel ou tel aspect particulier de la théorie de l'entrepreneur, ces théories dans l'ensemble sont toutes complémentaires.

A- La théorie de l'efficience X de Leibenstein :

Cette théorie, développée à l'origine pour la grande entreprise a aussi été appliquée à l'analyse du rôle de l'entrepreneur, et l'efficience

X est le degré d'inefficacité¹⁴ dans l'utilisation des ressources de l'entreprise dans des marchés imparfaits. Ce degré d'inefficacité mesure la proportion dans laquelle l'entreprise ne profite pas pleinement de son potentiel productif. Ainsi l'efficience X résulte d'une mauvaise utilisation, d'un gaspillage ou d'une absence d'utilisation des ressources de l'entreprise dus à une certaine irrationalité des agents économiques.

Lorsque la théorie néoclassique suppose une totale rationalité dans le sens que les décideurs résolvent leurs problèmes en utilisant le calcul de maximisation, la théorie de Leibenstein suppose que le fait d'être rationnel entraîne des coûts psychologiques et ceci limite la mesure dans laquelle les individus projettent d'exploiter toutes les possibilités offertes et de respecter toutes les contraintes auxquelles ils sont soumis.

Leibenstein considère la fonction d'entrepreneur comme une réponse créative à l'inefficience X. L'absence d'effort d'autres individus et l'inefficience consécutive des organisations qui les emploient constituent une opportunité pour l'émergence d'entrepreneurs capables de concurrencer les agents à l'intérieur des organisations.

B- Le processus de marché de Hayek et Kirzner :

La principale contribution de Hayek à la théorie de l'entrepreneur consiste à montrer que l'absence d'entrepreneur dans l'économie néoclassique est associée à l'hypothèse d'équilibre de marché. Car selon Hayek, la notion d'équilibre va avec l'information complète dans le sens qu'aucune information complémentaire n'est nécessaire pour modifier les décisions des agents économiques. Hayek visualise un monde dans lequel il existe un processus continu de découvertes, généralement dans le domaine de la technologie et ce qui fait que des personnes différentes

¹⁴ Dans certains ouvrages on trouve efficience x ou efficacité x cependant la définition est identique.

ont accès à des informations différentes. Les marchés aidant ainsi à communiquer les découvertes ce qui permet aux agents de coordonner leur décisions donc de progresser vers un état d'équilibre.

Pour lui à l'opposition des néoclassiques¹⁵ « le marché n'est pas reconnu comme « la merveille » et il ne constitue pas le résultat d'un dessein humain délibéré ». Ainsi, il coupe court à la modélisation du processus par lequel les prix sont fixés et par lequel, ils s'ajustent jusqu'à l'équilibre.

Ainsi, l'entrepreneur de Hayek évolue dans l'incertitude et le déséquilibre et c'est sa capacité de jugement qu'il se sent capable d'évoluer dans ces conditions.

En ce qui concerne, l'entrepreneur de Kirzner, ce dernier se voit doté du rôle d'ajusteur et de régulateur de prix.

Selon Kirzner, si le mauvais prix prévaut sur le marché alors une possibilité de profit est créée. D'ailleurs Kirzner cite « nous ne comprenons pas clairement comment les entrepreneurs ont la révélation de la supériorité de leur prévision et nous ne pouvons expliquer comment certains hommes découvrent quelque chose avant les autres. Sur un plan empirique les possibilités tendent bien à être perçues et exploitées. Et c'est à partir de cette tendance que se fonde notre conviction de l'existence d'un processus de marché déterminé » (Kirzner 1976).

Ainsi pour Kirzner, la vigilance à l'égard du marché, donc du déséquilibre constitue la caractéristique distinctive de l'entrepreneur, autrement dit l'entrepreneur doit croire dans la prévention des actions des autres individus, ce qui lui confèrera le droit d'intervenir dans le processus du marché.

¹⁵ Marc Casson op.Cit P339

Enfin l'entrepreneur pour Kirzner pour se distinguer des autres doit être imprévisible dans ses actions.

C- Knight et le rôle de l'incertain :

Knight identifie l'entrepreneur comme celui qui reçoit un profil pur. Le profil est le revenu résiduel disponible une fois que tous les paiements contractuels ont été déduits des recettes de l'entreprises. C'est la rémunération de l'entrepreneur qui supporte les coûts de l'incertitude.

Knight identifie l'incertain avec une situation où les probabilités des différents résultats ne peuvent être déterminés ni par un raisonnement ni par déductions statistiques.

Ainsi l'incertain constitue un aspect permanent dans les décisions que prend l'entrepreneur.

Selon Knight, certains individus ont une bonne perception sur les aptitudes des autres, alors que d'autres en sont totalement incapables.

Cependant, personne ne peut être certain de son propre jugement sur les compétences des autres, il s'ensuit que la confiance en son propre jugement sur les compétences des autres constitue peut être la plus importante caractéristique de l'entrepreneur. Ce qui suppose que l'entrepreneur par son jugement essaye de minimiser les risques car ses propres capitaux sont en jeu.

D- Shumpter et l'innovation :

Pour Shumpter, l'entrepreneur est le moteur du développement économique, sa fonction consiste à innover ou à mettre en place de nouvelles combinaisons.

Cinq types d'innovations sont distinguées :

- 1- L'introduction d'un nouveau bien
- 2- L'introduction d'une nouvelle méthode de production
- 3- L'ouverture d'un nouveau marché
- 4- La conquête d'une nouvelle source de matières premières

5- La création d'un nouveau type d'organisation.

Pour **Shumpter**, quiconque remplit cette fonction est considéré comme entrepreneur qu'il soit homme d'affaires indépendant ou un employé d'entreprise.

Shumpter insiste sur le fait que l'entrepreneur ne prend pas de risques, selon lui, la prise de risques est la fonction du capitaliste qui prête ses fonds à l'entrepreneur. L'entrepreneur ne prend de risque que dans la mesure où il agit aussi en tant que capitaliste.

Le climat le plus favorable à l'innovation apparaît lorsqu'une économie approche d'un équilibre, car le futur peut être facile à prévoir. Ainsi les entrepreneurs talentueux, se mettent à innover, ce qui entraîne une vague d'innovations et de succès et les risques des capitalistes à financer ces découvertes sont relativement faibles.

Autrement dit **Shumpter** considère que les entrepreneurs talentueux constituent une race d'homme très rare, car en plus de leur vigilance et professionnalisme ils sont dotés d'une psychologie qui leur est propre.

Bien que les entrepreneurs soient des individus rationnels leur objectifs ne résident pas dans la poursuite d'une consommation mais dans la réalisation des finalités suivantes :

- 1- Le rêve et le désir de fonder un royaume privé.
- 2- Le désir de conquête (prouver sa supériorité sur les autres)
- 3- La joie de créer, de faire quelque chose de positif (faire des changements et prend plaisir à prendre des risques).

E- Andrews et Penrose et la firme qui entreprend :

L'entrepreneur gère la croissance de son affaire en construisant un système cohérent de son organisation et en défendant ses intérêts stratégiques de comportement de l'organisation ce qui constitue le sujet de la théorie de la firme développée par **Andrews et Penrose**.

La théorie d'**Andrews** n'est pas concernée de prime abord par l'entrepreneur, cependant son analyse porte plus sur la stratégie commerciale négligée par l'école néo-classique mais qui jouent un rôle crucial dans le succès ou l'échec d'une entreprise.

Les décisions qu'**Andrews** analyse constitue les décisions que doivent prendre en général les entrepreneurs.

Pour **Penrose** son analyse est différente de celle proposée par **Andrews** qui a plus évoqué les techniques formelles.

Cet auteur s'est beaucoup plus intéressé à la création et l'utilisation d'information qui gouvernent la croissance de la firme et le point de départ réside dans une théorie organisationnelle de cette dernière.

Il cite « la firme est à la fois une organisation administrative et une collection de ressources productives, son but global consiste à organiser l'utilisation de ses propres ressources (...) et la structure administrative de la firme est la création des hommes qui la font fonctionner (...). Cette structure n'est nullement tenue d'être fixe, elle peut toujours, en principe en être adaptée aux exigences de l'entreprise – étendue, modifiée et élaborée au fur et à mesure de la croissance et des évolutions subies par l'entreprise ».

Penrose souligne ainsi que les qualités personnelles de l'entrepreneur ont une influence importante sur la croissance de la firme.

Ainsi les qualités personnelles d'un entrepreneur sont :

- Une souplesse d'adaptation
- Ose vers les nouveaux produits
- Capable de faire des efforts d'imagination
- L'ingéniosité dans la collecte des fonds
- Le jugement
- L'ambition

	<p><u>L'entrepreneur (Marchand, aventurier, employeur du XIXème siècle, c'est la personne qui entreprend un projet)</u></p>
Cantillon (1755)	Celui qui prend le <u>risque</u> de mener une affaire commerciale à son propre compte (il est propriétaire des biens)
Jean Baptiste Say (1803)	Celui qui produit une utilité nouvelle pour son propre compte <u>en créant un produit nouveau</u> (il associe l' <u>entrepreneur</u> et le <u>capitaliste</u>).
Adam Smith et Ricardo (1817)	<u>Confusion</u> entre l' <u>entrepreneur</u> et le <u>manager</u>
Turgot et Von Thunen (1826)	<u>L'incertitude des décisions, dysfonctionnement du marché, le risque encouru</u>
Saint Simon (1828)	L'entrepreneur est assimilé à l' <u>industriel</u> qui se charge de la <u>fonction d'administration</u>
Jean Stewar Mill (1848)	Popularise le terme d'entrepreneur qui pour lui est la personne qui <u>entreprend un projet</u>
Marx (1883)	L'entrepreneur est un <u>capitaliste</u> et un agent fanatique de l'accumulation
Alfred Marshall (néoclassique)	Insiste plus sur les activités routinières de gestion et de surveillance que sur l'activité novatrice de l'entreprise. Ce <u>dirigeant</u> qui innove est un <u>entrepreneur</u>

(1890)
 Walras et Pareto
 (1874 - 1923)
 Keynes (1931)
 Frank Knight
 (1942)
 F. Von Hayek
 (1949)
 J. Shumpeter
 (1950)
 Frydman (1959)
 Penrose (1972)
 LV Miser (1973)
 Kizner (1973)

L'entrepreneur évolue dans un marché où règne la transparence, et où l'information est accessible

L'entrepreneur participe à la diffusion de la crise

Le profit est la rémunération de l'entrepreneur qui supporte les coûts de l'incertitude, il porte un jugement sur un futur prévisible.

L'entrepreneur évolue dans un marché turbulent ou toute information complémentaire est fructueuse.

L'entrepreneur est le moteur du développement économique. Sa fonction est d'innover, il dissocie le concept d'entrepreneur et de dirigeant, où l'entrepreneur type est celui qui a fondé sa firme, plutôt que le dirigeant d'une firme déjà en place, cependant l'entrepreneur ne prend pas de risque car c'est le capitaliste qui le prendra à sa place.

L'entrepreneur peut être perçu comme l'élue et le profit de sa juste récompense

L'entrepreneur doit posséder des qualités personnelles qui ont une influence importante dans la croissance et la performance de la firme..

L'entrepreneur est celui qui prévoit mieux que les autres la demande des consommateurs

L'entrepreneur doit être vigilant sur un marché, où le déséquilibre provoque des situations

d'opportunité

L'entrepreneur analyse des aspects de la stratégie commerciale qui jouent un rôle crucial dans le succès ou l'échec des entreprises.

Identifie deux rôles pour l'entrepreneur 1- doit améliorer l'efficacité des méthodes de production et améliorer le flux d'information sur les marchés. 2- l'entrepreneur doit jouer un rôle de « comblement de manque » dans un marché entravé et incomplet.

Un cadre est aussi un entrepreneur qui prend l'initiative et assure la conception de la plupart des changements contrôlés affectant son organisation.

L'entrepreneur connaît « les lois cachées » de l'économie l'entrepreneur est lié à la petite entreprise, il est à la fois propriétaire, gestionnaire, organisateur et ingénieur

L'entrepreneur est un innovateur qui ne subit pas le marché.

L'entrepreneur est un indépendant qui a besoin de beaucoup de liberté pour organiser son travail

L'entrepreneur agit selon des règles en vigueur dans un système économique. (les éléments de l'environnement influent sur le comportement de l'entrepreneur)

Andrews (1975)

Libenstein (1979)

Mintzberg (1984)

Gilder (1984)

Drucker (1985)

Sainsaulien
(1988)

Baumol (1993)

Les 3 principales approches sur lesquelles les théories de l'entrepreneur se sont basées :

Approche 1 : Socio - économique (physiocrate - classique Marx) → production - répartition - accumulation - capital.

Approche 2 : Micro - économie (comportement des agents système) → optimiser les ressources (l'équilibre néoclassique).

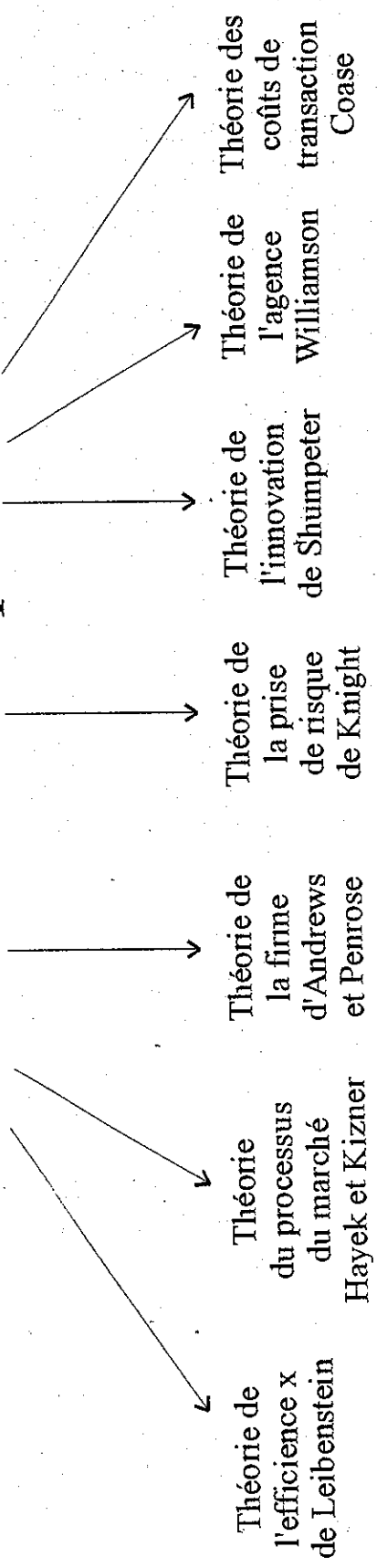
Approche 3 : Macro - économie (le niveau global d'activité → équilibre macro - économique approches dynamiques par le déséquilibre).

Dans le prolongement de ces trois approches on retient principalement :

- la théorie du capital et de l'accumulation
- La théorie de l'équilibre général et du bien être extension et reconstruction des analyses néoclassiques de Marshall, Walras et Pareto.
- La théorie de la monnaie et de l'information imparfaite aux anticipations rationnelle, jonction des approches micro et macro économique.

Tableau récapitulatif des théories de l'entrepreneur

Théorie de l'Entrepreneur



Leibenstein : (1966), (1968), (1969), (1976), (1978), (1979)

Hayek : (1937), (1945), (1949), (1960)

Kirzner : (1960), (1963), (1967), (1973), (1976), (1979)

Knight : (1921), (1942)

Shumpeter : (1934), (1939), (1942)

Andrews : (1949), (1964), (1975)

Penrose : (1959)

Williamson : (1976)

Coase : (1980)

Conclusion :

A travers cette recherche théorique on constate que la problématique de l'entrepreneuriat a été abordé par un grand nombre d'économiste et ceci selon l'époque et selon les données de l'environnement auxquels ces derniers sont rattachés chacun a essayé de cerner et de s'approcher le plus possible de cette figure emblématique qu'est « l'entrepreneur », cependant, **Shumpter**, est considéré comme celui qui a donné à la théorie de l'entrepreneuriat tout son envol et sa théorie repose sur l'hypothèse que le déséquilibre dynamique créé par le changement constitue la norme d'une économie en bonne santé et la réalité centrale de la théorie et de la pratique économique.

La théorie de l'entrepreneur, comme nous l'avons remarqué a constitué une part importante d'une théorie générale d'un processus économique et social, cette théorie est dynamique plus que statique et évolutionniste plus que mécanique, elle demeure cependant encore une théorie permettant de faire des prévisions car elle est fondée sur un postulat de rationalité.

Enfin, il serait intéressant de combiner la théorie de l'entrepreneur à une théorie du comportement social pour réaliser une théorie unifiée des processus économiques et sociaux surtout dans les rebondissements que connaît ce début du siècle.

Chapitre 2 : la fonction d'entrepreneur

Comme on l'a remarqué précédemment, une définition de l'entrepreneur est l'un des plus importants et difficiles aspects de la théorie, et pour mieux cerner le concept d'entrepreneur on procède de deux manières selon Marc Casson.

La première démarche pour définir l'entrepreneur est la démarche fonctionnelle, tandis que la seconde est la démarche descriptive.

L'approche fonctionnelle consiste à définir l'entrepreneur « par ce qu'il fait » c'est à dire elle définit une fonction et considère que toute personne qui la remplit peut être considérée comme entrepreneur.

L'approche descriptive à l'inverse de l'approche fonctionnelle fournit une description pour identifier un entrepreneur en termes de sa position sociale ses traits de caractère, son comportement vis à vis de l'environnement, ses motivations, et cette approche est plus une approche psychologique, d'ailleurs nombre de psychologues et notamment David Mc Clelland (1967) et plus loin, Mc Clelland et Winter (1969) ont pris en considération les motivations de l'entrepreneur dans la prise de risque et ses facultés à traiter l'information. De toute manière, on y reviendra plus longuement et on développera cette partie dans le chapitre suivant. E. Filion¹ note que « chacun tend à voir et définir l'entrepreneur à partir des prémices de sa discipline » et de ces analyses il conclut « que le champ de l'entrepreneuriat demeure dominé par les positivistes fonctionnalistes et qu'il existe un grand besoin d'ouvrir encore des perspectives nouvelles pour mieux comprendre l'ensemble de ce qu'est et de ce que fait l'entrepreneur ».

¹ Marc Casson. Opcit

Notons que le concept d'entrepreneur n'est pas nécessairement associé à la PME, d'ailleurs PH Dewoot souligne que seule l'entreprise peut assurer d'une façon intégrée et continue la fonction de progrès spécialisant les tâches de l'entrepreneur et celle - ci parvient à poursuivre une stratégie de progrès qui dépasse en ampleur et en continuité les possibilités d'un individu.

Pourtant, la PME malgré la prolifération et la multiplicité des grandes entreprises a résisté et ceci grâce à un entrepreneur dont la spécialité est d'être un généraliste qui dirige seul son entreprise².

Section 1 : Les concepts d'entrepreneur et de propriétaire dirigeant :

Dans une étude de l'évolution du terme « Entrepreneur » H. Vernix note que « l'entrepreneur désigne une personne qui forme et réalise un projet ou crée et dirige une entreprise »³.

Pour le langage Anglo - saxon, le concept d'entrepreneur reçoit un nombre d'acceptation et pour eux « un entrepreneur est celui qui crée sa petite entreprise⁴ » car pour eux l'entrepreneur illustre à la fois l'individualisme et l'indépendance. Cette entreprise est une prolongation de sa personnalité et le lieu de la réalisation des aspirations personnelles et familiales.

Par contre selon Carland « l'entrepreneur » est celui qui crée et dirige une entreprise avec comme objectifs principaux le profit et la croissance, l'entrepreneur est caractérisé par un comportement novateur.

A- Le propriétaire-dirigeant :

Depuis les années 80, les auteurs anglo - saxon établissent généralement une distinction entre le dirigeant de PME et l'entrepreneur.

² John Kimberly, Hamid Bouchiki Opcit. P 131

³ Marc Casson Opcit p 343

⁴ Robert Witterwughe Opcit p33

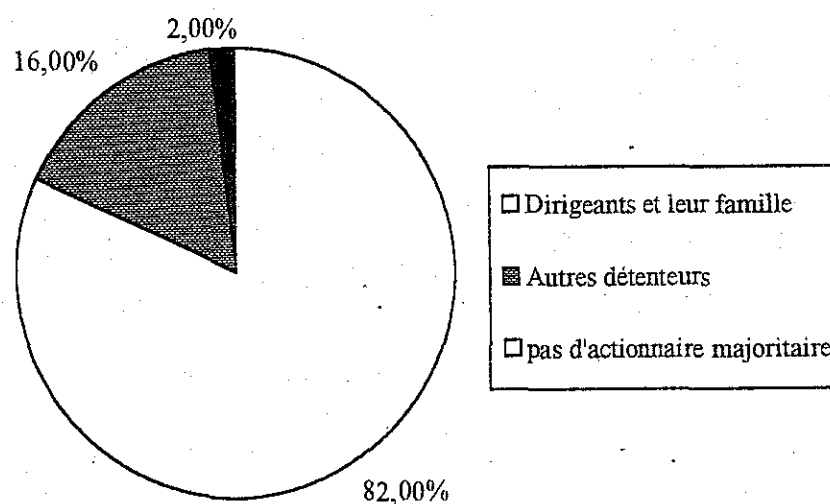
Ceci dit toute entrepreneur n'est pas créateur de son entreprise, il peut l'avoir héritée, ou simplement achetée. Ainsi pour les allemands le « Unternehmer » traduction allemande d'entrepreneur s'applique à la personne « qui possède et dirige son entreprise », en effet la PME est généralement dirigée par un homme qui a engagé une partie importante de son patrimoine propre ou familial dans l'entreprise.

Donc la propriété du capital dans la PME consiste la base de l'autorité du chef d'entreprise.

Dans diverses études et dans plus de 80% des cas l'association entre entrepreneur et la propriété de l'entreprise est confirmée et le capital est généralement détenu par le dirigeant (seul ou le cercle familial).

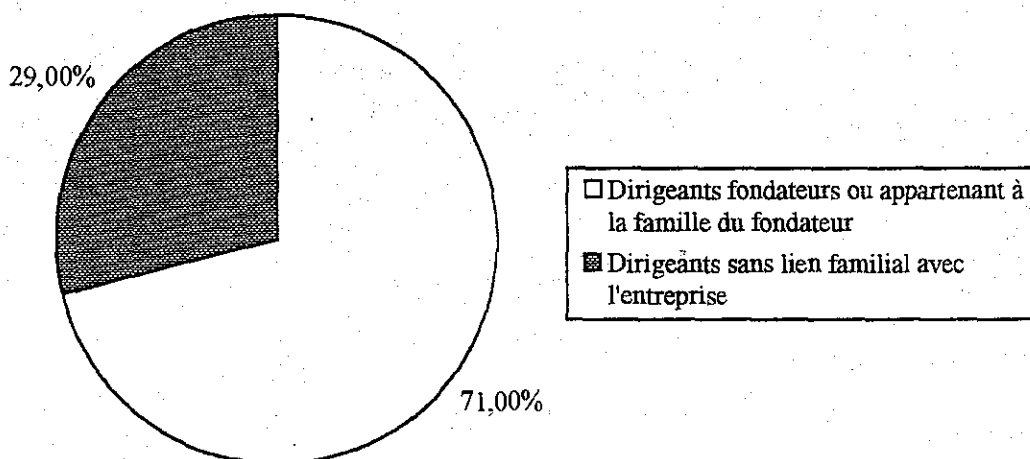
La figure qui suit illustre bien que la plupart des entreprises sont gérées par des entrepreneurs familiaux ayant fondé l'entreprise ou hérité de la PME familiale.

Figure 1 : Répartition des entreprises selon le type d'actionnaire majoritaire (>50%)



Source : R. Wtterwulghe et al., 1994

Figure 2 : Répartition des dirigeants selon le lien qui les unit à l'entreprise



Source : R. Wtterwulge et al., 1994

Ces observations sont confirmées par une étude réalisée dans 8 pays européens cette dernière démontre que 60% du total des entreprises localisées dans ces pays sont familiales. Notons qu'une entreprise familiale est définie sur la base de deux critères cumulatifs, la majorité des actions et la direction générale de l'entreprise doivent être aux mains de la famille.

Tableau 1 : Parts des entreprises familiales par pays :

<i>Pays</i>	<i>Pourcentage</i>
Belgique	69
R.F.A	82
Finlande	63,2
France	60,5
Pays-Bas	51,7
Autriche	83,2
Royaume-Uni	67,3
Suisse	67,2
Total	66

R. Donckels et R. Aerts (1993)

Il existe dans la majorité des cas que le chef d'entreprise et sa famille sont les principaux apporteurs de capitaux dans l'entreprise, et cette relation ne se fonde pas seulement sur la participation initiale aux fonds propres de l'entreprise mais se développe au fur et à mesure de la vie de l'entreprise à travers des pratiques telles que les garanties personnelles dans l'octroi des prêts ou le recours au compte courant.

Ainsi, par l'autofinancement on assure l'accroissement du patrimoine qui est aussi réinvesti dans l'entreprise.

D'ailleurs cette particularité des PME (confusion des patrimoines) influe sur le comportement du chef d'entreprise en effet, le dirigeant-proprétaire doit mener le jeu sur deux fronts, le premier est de veiller sur l'investissement familial, et le second est d'être responsable de la continuité et de l'avenir de son entreprise.

a- L'indépendance :

L'interférence entreprise familiale dans la PME influe sur la détermination des objectifs fixés à l'entreprise car le propriétaire dirigeant doit à la fois prendre des risques pour garantir à la fois la continuité de l'entreprise et le revenu de sa famille.

En fait cette double préoccupation fait qu'il y a confusion entre les aspirations et motivations personnelles du dirigeant et les objectifs de l'entreprise.

En revanche dans les entreprises de grandes dimensions la fonction d'utilité des actionnaires se heurte à celles de ces dirigeants.

Toutefois, la propriété du capital et les risques qu'en découlent fait que le propriétaire dirigeant exige une certaine indépendance et une autonomie dans la gestion, en général les dirigeants des PME se montrent réticents à déléguer à d'autres le pouvoir de gestion, ils se réservent le droit et la responsabilité des décisions. Le chef d'entreprise dans ce cas est libre de tout contrôle extérieur de type hiérarchique et c'est ce qui distingue la PME d'une filiale d'une grande entreprise.

b- L'entrepreneur :

« Entrepreneur » et « Propriétaire de PME »⁵, sont deux concepts, objets de confusion fréquentes.

Dans sa théorie de l'entrepreneur **Marc Casson** permet de mieux cerner l'ambiguïté entre dirigeant de PME et entrepreneur.

L'optique adoptée par cet auteur consiste à distinguer entre deux approches possibles, l'approche fonctionnelle et l'approche indicative (descriptive).

La première consiste à spécifier la fonction de l'entrepreneur.

La seconde donne une description détaillée de l'entrepreneur par l'inventaire de ses caractéristiques propres.

Selon **M. Casson** ces deux approches doivent être intégrées.

L'approche fonctionnelle permet de déterminer les caractéristiques spécifiques nécessaires à l'entrepreneur pour remplir efficacement sa fonction et ces mêmes intérêts constituent le fondement d'une définition indicative de l'entreprise.

Chacune des deux approches se rattache à une discipline scientifique particulière. L'approche fonctionnelle a été privilégiée par les économistes, pionniers dans le domaine de l'entrepreneuriat, tandis que l'approche indicative a été prise en considération par « l'école béhavioriste »⁶.

Ainsi, selon **M. Casson**, le dirigeant de la PME occupe les fonctions de l'entrepreneur et doit avoir les caractéristiques pour remplir efficacement sa fonction.

Dès lors, il n'y a pas d'opposition entre le dirigeant-proprétaire qui est en fait le statut juridique et fonctionnel et les qualités

⁵ Marc Casson Opcit

⁶ Marc Casson Opcit

d'entrepreneur car tout deux contribuent au bon déroulement de l'entreprise⁷.

Cependant, on peut trouver des dirigeants et qui ne possèdent pas les qualités d'entrepreneur !!

Section 2 : La description de la fonction d'entrepreneur :

D'un point de vue fonctionnel, l'entrepreneur est ce que fait un entrepreneur et ceci suppose qu'il existe une fonction bien déterminée de l'entrepreneur. Quelle est donc cette fonction ?

L'approche fonctionnelle va nous aider à mieux cerner cette fonction ou ces fonctions de l'entrepreneur.

A- L'approche fonctionnelle :

Y. Gasse dans une description de la fonction d'entrepreneur note que cette fonction consiste en « l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans un but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus (...). Mais l'entrepreneur ne se contente pas de prendre des initiatives lorsque l'occasion se présente et que toutes les conditions favorables sont réunies, il est constamment à la recherche des possibilités et prend tous les moyens de les exploiter avec profit(...). Le caractère unique de l'esprit d'entrepreneurship est la création et l'implantation de quelque chose de nouveau et de plus efficace ».

Cette définition de la fonction d'entrepreneur englobe toutes les activités qu'un entrepreneur se doit d'accomplir en toutes circonstances et à tout moment. On remarque que l'auteur rejoint la description qu'a faite Shumpter de la fonction d'entrepreneur en insistant sur le critère d'innovation, ceci dit, Marc Casson propose une autre définition qui nous semble encore plus complète que celle - ci.

⁷ R. Wtterwulge. Opcit. p34

La théorie de l'entrepreneur développée par Marc Casson repose sur la définition suivante et synthétise certains des concepts avancés par différents auteurs.

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

On essaiera de décortiquer cette définition, car comme le souligne l'auteur tous les mots sont importants et méritent d'être analysés terme par terme.

Un entrepreneur est quelqu'un : en d'autres termes l'entrepreneur est un individu, pas une équipe ni un comité, ni une organisation. Car seuls les individus sont capables de prendre des décisions.

Spécialisé : tout le monde est amené à prendre des décisions intuitives et réfléchies à un moment ou à un autre sans pour autant devenir un spécialiste. Donc tous ceux qui sont impliqués dans une décision de jugement à un moment ou à un autre ne sont pas pour autant des entrepreneurs, l'entrepreneur en fait sa spécialité c'est à dire qu'il remplit sa fonction non seulement pour son propre compte, mais encore pour le compte d'autres personnes.

Et dans ce cas, le marché crée une séparation entre la prise de décision et les autres activités facilitant ainsi la spécialisation dans la prise de décision selon l'avantage comparatif.

En prenant des décisions réfléchies : la décision est au centre de la théorie économique et une décision réfléchie correspond au fait que des individus distincts partagent les mêmes objectifs et agissant dans un même contexte puissent prendre des décisions opposées. La différence existe parce que ces individus ont des perceptions différentes de la situation en raison d'un accès différent à l'information, ou d'une interprétation différente de celle - ci. Cette différence selon Casson n'est en rien quantitative. En ce sens que la prise d'une décision

identique pourrait être plus longue on pourrait impliquer de plus grandes dépenses en ressources pour certains que pour d'autres – mais du point de vue qualitatif, la décision est différente.

Reatives à la coordination : la coordination peut être définie comme une meilleure réallocation des ressources. La coordination apparaît ainsi comme un concept dynamique par opposition à celui d'affectation qui lui est statique et cette idée de coordination prend en compte le fait que l'entrepreneur est un agent de changement, il n'est pas concerné par la perpétuation de l'allocation existante des ressources mais par son amélioration.

Des ressources rares : la restriction aux ressources rares cherche en faite à limiter la fonction d'entrepreneur au domaine économique.

Marc Casson insiste sur le fait que la définition énoncée est valable quel que soit le cadre institutionnel considéré, en effet elle ne fait référence à aucun système économique type ou opèrerait l'entrepreneur ni à un genre particulier d'organisation ou d'institution auquel serait associé l'entrepreneur.

La fonction d'entrepreneur peut être remplie avec différents genres d'individus dans des systèmes économiques différents. Par exemple dans une économie socialiste l'entrepreneur serait un planificateur.

Dans une société traditionnelle l'entrepreneur pourrait être un roi ou prêtre.

Toutefois, la fonction d'entrepreneur est étroitement identifiée avec l'entreprise privée dans une économie de marché.

En principe, et selon la définition proposée par Casson l'entrepreneur est toujours à l'affût du profit car à travers la réalisation du profit il assurerait sa consommation personnelle et réinjecterait le surplus dans l'entreprise pour la continuation de celle – ci.

Tableau 2 : Différentes formes de la fonction d'entrepreneur

Type d'entrepreneur	Statut	Etendue du jugement	Objet du jugement	Négociations?	Contrôle?
Entrepreneur privé					
Propriétaire de l'entreprise travaillant pour son propre compte	Patron	Partiel	Possibilités de créer de marchés, construire des usines	Oui	Oui
Dirigeant salarié	Déléгат				
Spéculateur financier	Patron		Evaluation des ressources	Oui	Non
Entrepreneur de « corps constitués » (« celui qui escalade les pyramides »)	Déléгат.	Partiel			
Entrepreneur politique	Représentant	Global*	Moyens d'atteindre des objectifs non lucratifs		
Entrepreneur révolutionnaire	Leader/dictateur	Global		En partie	Oui
Entrepreneur criminel	Patron	Partiel	Possibilités de vol, d'extorsion et de racket		

* ou coordination partielle portant sur des biens publics

Source : Marc Casson

B- La prise de décision :

La fonction d'entrepreneur est une fonction permanente, non pas une activité exercée une seule fois ou éventuellement intermittente.

Pour que l'entrepreneur puisse prendre des décisions, un certain nombre d'informations devrait lui être accessible, on distingue deux sortes d'informations. Les découvertes et les mises à jour. Le genre d'information qui fera réagir l'entrepreneur et celles qui sera à la source d'un changement puisqu'on n'a pas cessé de répéter que l'entrepreneur était l'instigateur du changement.

Un entrepreneur selon Casson qui modifie ses plans lorsqu'aucune modification de la situation mondiale n'est apparue ne réagit pas à un changement objectif de son environnement mais à une évolution subjective de l'état de ses connaissances.

Cependant, un entrepreneur lorsqu'il réagit à la mise à jour d'une information réagit indirectement à un changement objectif aussi il réagit plus au changement plus qu'il ne l'incite.

Pour Marc Casson en apparence, il est important de distinguer entre les entrepreneurs qui provoquent le changement et ceux qui y réagissent, néanmoins d'un point de vue d'analyse il n'y a pas de conséquence concrète à cette distinction.

Dans la théorie économique, la décision est le centre d'intérêt et le sujet de maintes réflexions. Aussi, beaucoup d'auteurs conviennent à ce que la prise de décisions passent par plusieurs étapes importantes qui comprennent chacune des activités.

1^{ère} étape : la formulation du problème.

Cette étape consiste à spécifier l'objectif qu'on s'est fixé, les options qui s'offrent à nous et les contraintes auxquelles on doit faire face.

L'entrepreneur devra combiner objectif, options et contraintes pour déduire la règle de décision, cette dernière est obtenue par la résolution des conditions marginales de premier ordre pour maximiser l'objectif sous les contraintes (les contraintes réduisent le degré de liberté dans le choix des instruments) et elles se trouvent en général dans l'environnement de l'entrepreneur.

2^{ème} étape : la production des données :

Cette étape consiste à collecter les données ou l'information soit cette dernière est à la disposition de l'entrepreneur soit il devrait la rassembler à partir de sources primaires à sa propre initiative, une fois cette opération accomplie l'entrepreneur devra estimer la valeur de ces données en sa possession.

3^{ème} étape : l'exécution de la décision :

Cette dernière étape correspond à l'exécution de la décision par l'application des données à la règle de décision ce qui déclenche le processus de la mise en œuvre.

Le tableau qui suit résumera les trois étapes de la décision et les qualités qu'elles requièrent pour cette prise de décision.

Tableau 3

<i>Activités</i>	<i>Qualités</i>
<u>Première étape :</u>	
formulation du problème de décision	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Spécification de l'objectif ♦ Spécification des options ♦ Spécification des contraintes ♦ Déduction de la règle de décision 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Connaissance de soi (ou connaissance des objectifs du directeur) ♦ Imagination ♦ Connaissance pratique ♦ Capacités d'analyse
<u>Deuxième étape :</u>	
Production des données	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Collecte des données ♦ Estimation des données 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Aptitude à la recherche ♦ Prévision
<u>Troisième étape :</u>	
Exécution de la décision	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Application des données à la règle de décision ♦ Début du processus de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Aptitude au calcul ♦ Aptitude à la communication (en formulant les instructions)

Source : Marc Casson

a- La délégation :

L'entrepreneur peut réduire le temps qu'il passe à chacune de ces décisions par la délégation, on doit souligner que la prise de décision constitue un effet physique et intellectuel et un renoncement aux loisirs, le coût de la prise de décision est égal au coût d'opportunité exprimé en termes de renoncement à accomplir certaines activités.

La délégation ainsi peut soulager l'entrepreneur et lui procurer plus de temps pour d'autres activités. Néanmoins toutes les opérations ne peuvent être déléguées, par exemple la spécification des objectifs et les options ainsi que les contraintes ne peuvent être laissées aux mains d'un délégataire.

En revanche, il existe deux principaux obstacles à la délégation, le premier consiste dans la difficulté du dirigeant à communiquer, ce qui engendre le risque de la mauvaise compréhension ou d'ambiguïté.

Tandis que le second se situe au niveau de l'incompétence du délégataire, ce dernier n'est pas apte à comprendre ou à recevoir les messages du dirigeant ce qui rend la délégation difficile.

Les délégataires pour un temps limité deviennent en quelque sorte des entrepreneurs.

L'entrepreneur dirigeant peut établir parmi ces employés une spécialisation par rapport aux différentes facettes de la prise de décision, mais il est alors important de structurer tout ce flux d'information entre les délégataires et dirigeants et les règles qui régissent ce flux d'information déterminent l'organisation de l'équipe. Ceci dit, Cette dernière composée d'un nombre d'employés ne peut être assimilée à un entrepreneur car l'équipe ne fait que coordonner les activités de l'entrepreneur dirigeant qui lui possède l'esprit d'initiative qui lui procure le privilège d'organiser selon ses besoins l'entreprise.

Tableau 4 : Activités supplémentaires à une spécialisation fonctionnelle

<i>Activités</i>	<i>Qualités</i>
♦ Délégation	♦ Aptitude à la délégation
♦ Conception de l'organisation	♦ Aptitude à l'organisation

Source : Marc Casson

b - Les qualités du chef d'entreprise :

Comme on l'a mentionné précédemment l'entrepreneur doit être un généraliste plus qu'un spécialiste, ce qui exige de la part d'un entrepreneur un certain nombre de qualités pour que la prise de décision soit couronnée de succès.

Tableau 5 : Les capacités personnelles et les façons dont elles sont acquises

Méthodes de progression qui nécessitent une capacité particulière	Exigences :			
	Capacités innées	Education universitaire :		
		De base	Poussée	Formation professionnelle
Entreprise privée	E	E	A	-
Ascension d'une pyramide	A	E	E	-
Représentation politique	A	E	A	-
Activité révolutionnaire	E	E	A	-
Crime	-	-	-	A
Profession à caractère de compétition	E	-	-	E

Symboles : A = avantageux ; E = essentiel

Source : Marc Casson

Certaines de ces qualités peuvent se trouver chez tout le monde et ne feront pas l'entrepreneur, alors que d'autres qualités rares qui confèrent à certains individus un avantage lorsqu'ils deviennent entrepreneurs.

Et pour être amené à prendre les bonnes décisions, l'entrepreneur fait appel à des délégataires spécialisés par fonction et ceci signifie que le chef d'entreprise devra posséder les qualités individuelles spécifiques qui sont l'aptitude à la délégation et l'aptitude à l'organisation.

Parmi aussi les qualités rares et innées nécessaires à un entrepreneur l'imagination et la capacité de prévoir semblent être les deux qualités les plus indispensables⁸ (Car elles sont innées alors que certaines autres qualités peuvent être améliorées par la formation ou simplement par l'expérience), la capacité d'analyse et l'aptitude au calcul peuvent être perfectionnées, par le biais d'un enseignement alors que les connaissances pratiques peuvent être par l'expérience quotidienne.

⁸ Marc Casson Opcit p35

En conséquence le succès d'une entrepreneur est étroitement lié à l'existence de plusieurs qualités fondamentales individuelles. Le tableau qui suit récapitule les qualités de l'entrepreneur

Tableau 6

Qualités	Essentielle à toute décision sérieuse	Rare et inégalement distribuée	Difficile à sélectionner	Perfectible	Essentielle, rare et difficile à sélectionner	Rare, difficile à sélectionner et perfectible
Connaissance de soi	X		X			
Imagination	X	X	X		X	
Connaissance pratique	X			X		
Capacités d'analyse	X	X		X		
Aptitude à la recherche	X		X	X		
Capacité de prévoir	X	X	X	X	X	X
Aptitude au calcul	X	X		X		
Aptitude à la communication	X		X			
Aptitude à la délégation		X	X	X		X
Aptitude à l'organisation		X	X	X		

Source : Marc Casson

Les qualités qui devront être réunies chez la personne de l'entrepreneur :

- 1- L'information sur les possibilités de profit doit être synthétisé à partir de sources différentes.
- 2- La famille constitue une source notable d'informations potentielles.
- 3- L'effet en retour d'une information issue d'une activité passée apparaît comme crucial dans le succès à long terme d'une entreprise.
- 4- La fortune personnelle constitue une contrainte majeure qui pèse sur la taille de l'activité. Car l'entrepreneur doit être à la recherche de source de financement.
- 5- L'entrepreneur doit fréquenter les endroits où il puisse avoir accès à l'information et au capital dont il a besoin.

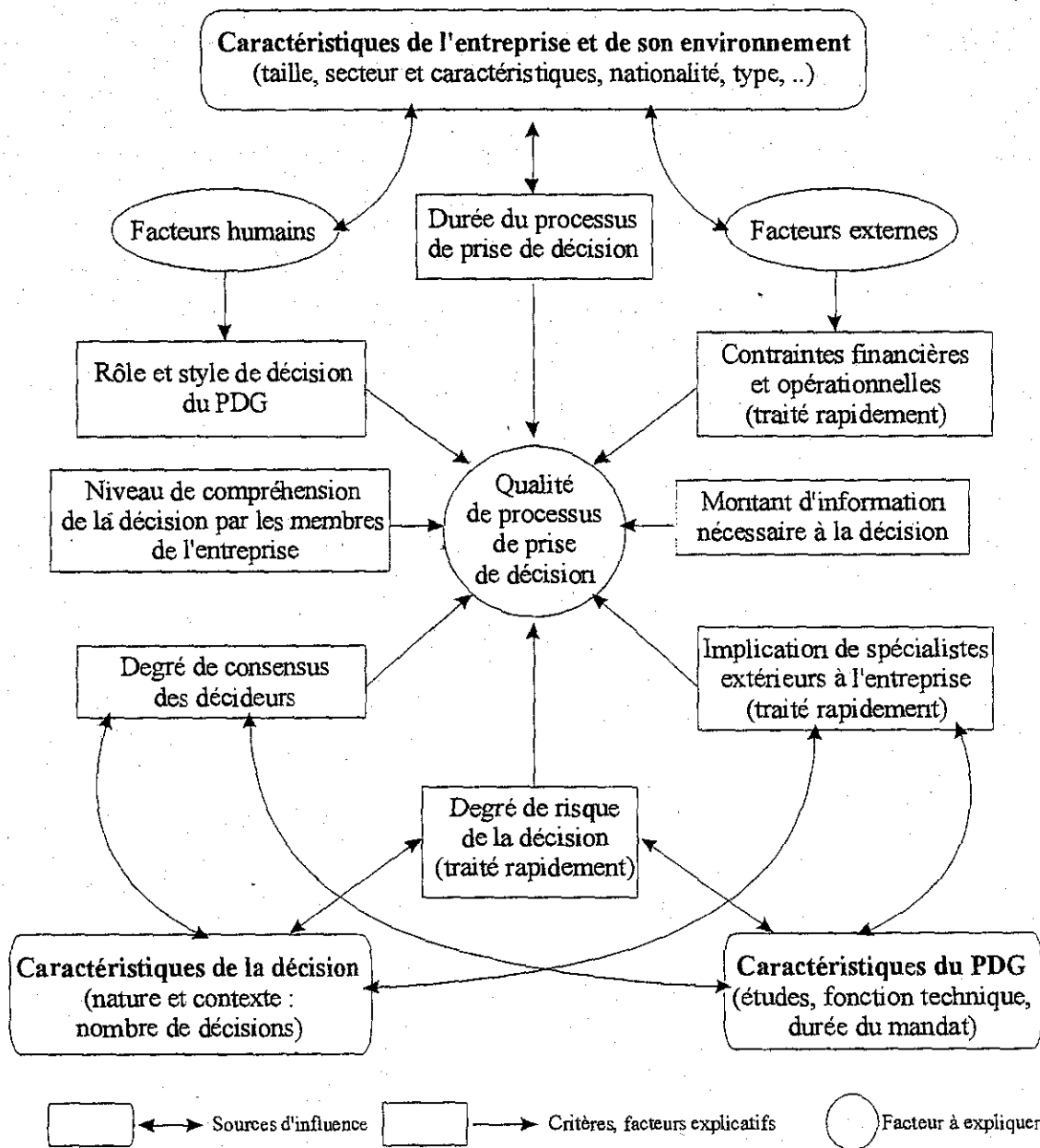
- 6- Les qualifications tirées de l'instruction jouent un rôle très important dans la réduction des contraintes qui peuvent être imposées par la fortune personnelle.
- 7- Les tactiques de négociation constituent un élément important de la stratégie de l'entrepreneur.
- 8- Les compétences en matière d'organisation ont aussi une grande importance pour l'entrepreneur.
- 9- L'entrepreneur doit posséder la faculté d'adapter son nouveau produit en intégrant des composants multiples et standardisés.
- 10- La création d'un marché exige pour l'entrepreneur qu'il soit doté de compétences en matière de stocks de contrôle de qualité.

Section 3 : L'entrepreneur au cœur du processus décisionnel

Beaucoup de chercheurs estiment que l'aspect décisionnel pour un dirigeant est l'aspect le plus important de ce métier, d'ailleurs le dirigeant se définit lui-même comme un décideur, confronté dans cet avis par les membres de son organisation.

Des études ont été effectuées, pour comprendre comment les dirigeants se représentent-ils « la décision », conscientes que l'appréhension de ce concept influence d'une manière conséquente sur le comportement du dirigeant.

Figure 3 : Cadre conceptuel du processus de prise de décision



Les facteurs humains sont au nombre de trois : rôle du dirigeant, niveau de compréhension, degré de consensus. Les facteurs externes sont au nombre de trois : contraintes financières, montant d'information, implication spécialistes. L'ensemble des sources d'influence s'exerce sur ces six critères.

Source : Michel Barbel

Laroche en 1995 souligne que « la plupart des activités dans les organisations sont conçues et régies et perçues comme des activités décisionnelles et les acteurs au sein de l'organisation définissent les décisions comme des réalités de leur vie organisationnelle. Les décisions ont une existence à travers les yeux des managers (entrepreneurs) ».

Ainsi selon que l'on définit la problématique de la décision stratégique, le rôle du décideur chez certains auteurs comme Simon (1955), Mintzberg (1976), Hickson (1986) et Nutt (1984), est un rôle d'ultime décideur, et que la décision a un rôle clé pour guider l'action. Alors que pour d'autres auteurs comme Cohen (1972), Johnson (1987) et Brunsson (1989), le rôle de décideur est réduit à une représentation symbolique et dans ce cadre action et décision ne sont plus liées.

La décision peut servir à justifier l'action et à mobiliser les membres de l'organisation, en n'assurant qu'un rôle symbolique car l'organisation produit « elle - même » et mécaniquement l'action.

A- Action - décision :

Malgré les divergences des auteurs à propos de relations entre action-décision, et l'aspect décisionnel du métier du dirigeant comme étant réel ou simplement un symbole.

La plupart des auteurs s'accordent à dire que le dirigeant est un décideur qui se fait une certaine représentation de la décision.

Partant de ces hypothèses, une analyse s'est effectuée sur un ensemble de dirigeants visant à réunir ensemble les dimensions significatives que les dirigeants associent au concept de « décision » ensuite il s'agirait de comprendre comment la relation que le dirigeant entretenait avec ses objets décisionnels est susceptible d'intervenir dans son mode de décision.

Les résultats de cette analyse⁹ ont mis en évidence les points suivant :

- 1- Toute décision est complexe : les dirigeants ont fortement lié la décision à la complexité, les dirigeants décident dans un monde complexe, incertain, où les informations ne sont pas assez nombreuses pour la prise de décision.

⁹ Michel Bengadâa et Bénédicte Vidaillet. « La décision telle que la voient les décideurs ». Revue Française de gestion, Novembre-Décembre 1996.

- 2- Toute décision est subjective : conséquence de l'interaction sociale. Les dirigeants reconnaissent leur subjectivité et la subjectivité des acteurs internes et externes. Selon eux tous ces acteurs analysent et comprennent l'environnement à travers le filtre de leurs propres intérêts.
- 3- Toute décision génère l'action : les dirigeants intègrent en permanence action et décision, et décider devient de ce fait à « remettre en cause », « animer », « diriger », « orienter » et « canaliser » termes qui réfèrent fortement à l'action et donnent au dirigeant un rôle essentiel comme élément dynamisant du système.

Bien sûr, les dimensions citées, sont pour les dirigeants fortement associées, elles éclairent ces derniers et les place au cœur de l'action organisationnelle.

Les dirigeants ainsi influencent les acteurs et les intègrent dans le processus décisionnel et de ce fait ce sont les autres qui fabriquent ses décisions par leur action.

Les résultats de cette analyse ont aussi mis en évidence les aspects dynamiques et fonctionnels de la décision.

D'abord, les dirigeants structurent leur rapport à la décision autour de la mission qu'ils s'attribuent en tant que décideur et trois missions sont donc distinguées :

- 1- Assumer la permanence : toutes les décisions doivent avoir pour finalité d'assurer l'échange optimale entre l'organisation et l'environnement. Les dirigeants manifestent une perception du risque nettement plus forte que les autres car ils estiment que leur premier devoir est d'assumer le risque collectif et en sont de ce fait responsable. Les dirigeants estiment qu'ils se doivent de définir une stratégie sur un futur assez lointain. Selon eux, en

effet le fait de donner une perspective d'avenir pour les collaborateurs est un élément motivant.

- 2- Assumer l'intégration : pour ces dirigeants, l'entreprise est en évolution permanente et leur rôle est d'intégrer le vécu de l'entreprise, ses possibilités présentes et la vision qu'ils ont de sa place dans l'environnement futur. Le risque majeur selon eux est de ne pas savoir mettre en phase l'entreprise et son environnement.
- 3- Assumer la rupture : s'inscrit dans la même logique qu'assumer la permanence, car l'entreprise présente aussi des caractéristiques d'instabilité permanente qu'il faut s'avoir gérer et maîtriser.

B- Les facteurs de succès du processus de décision :

La littérature en management sur l'étude des décisions stratégiques est fort importante déjà en 1985 Porter a tenté de définir les stratégies gagnantes pour les firmes.

Peters et Waterman (1983) , et Bennis, Nanus l'ont suivi dans cette voie.

C.F. Harisson (1992), et Rodriguez et Hickson (1995) se sont particulièrement intéressés sur les facteurs de succès d'un processus de décision, et cette analyse a permis d'identifier huit facteurs explicatifs du succès.

- 1- Les caractéristiques du dirigeant : sa formation (l'enseignement suivi)
- 2- La fonction initiale dans l'entreprise : la fonction technique exercée.
- 3- Le secteur d'activité et ses caractéristiques .
- 4- La nationalité de l'entreprise
- 5- La taille de l'entreprise

- 6- La nature de la décision : (liée à une opportunité ; un problème ou une crise).
- 7- Le contexte de la décision (contrainte par l'environnement volontaire, une anticipation de l'environnement).
- 8- Le temps consacré à la prise de décision.

Ces facteurs de réussite du processus de décision peuvent être enrichis et encore détaillés.

Michel Barbel dans une étude sur le processus décisionnel en France s'est concentré sur certains points qu'il estime révélateurs du succès d'une décision notamment : le temps nécessaire pour prendre une décision, le nombre d'information prises en compte, le nombre d'auteurs impliqués et enfin le style adopté par le dirigeant dans leur prise de décision.

a L'importance de l'activité de prise de décision :

les dirigeants interrogés devaient révéler la nature de la décision auxquelles ils consacraient le plus de temps.

Les résultats apparaissent sur le tableau suivant :

Tableau 7

<i>Qualifications des décisions</i>	
<i>Qualification des décision</i>	<i>Répartition en %</i>
Liée à une crise	22
Liée à un problème	30
Liée à une opportunité	48
	100
Contrainte par l'environnement	27
Volontaire anticipant l'environnement	73

Source : Michel Barbel

Ainsi l'activité de prise de décision ne s'effectue pas de manière permanente et régulière dans le temps.

Les décisions étaient prises sous les contraintes suivantes :

1- Contraintes financières et opérationnelles :

Il est nécessaire de connaître le niveau des contraintes financières et opérationnelles pour évaluer la qualité d'une décision.

2- Degré de risque de la décision :

Le degré de risque ne marche pas nécessairement avec la réussite d'une décision, et ce critère nous révélait le degré d'aversion pour le risque du dirigeant ce qui nous amènerait à comprendre son style de décision.

3- L'implication des spécialistes :

Le succès d'une décision dépend fortement du nombre de fonctions spécialisées impliquées dans le processus.

b- Les critères les plus révélateurs du succès de la décision :

Selon **Harrisson** (1987) et **Butler** en 1995, les décideurs devaient prendre en considération les points suivants pour pallier au succès :

1- le temps de la prise de décision :

Ce critère devait révéler le temps consacré à la prise de décision, et les recherches effectuées par **Michel Barbel**¹⁰ conclurent que les processus de décision stratégique durent en moyenne six mois.

2- Le montant d'informations :

Les recherches récentes ont montré que pour décider de manière optimale il fallait recueillir un nombre important d'informations.

D'ailleurs **Harrisson** (1992) indique que l'information est utilisée pour formuler les hypothèses (scénarios) afin de faire un choix.

¹⁰ Michel Barbel « un style de décision à la française » revue française de gestion 1996 P159

L'analyse a montré que les dirigeants étudiaient en moyenne 2 à 3 hypothèses avant de faire leur choix et de ne retenir qu'une seule alternative.

C- Le rôle du décideur et son style de décision :

Pour Rodriguez et Hickson (1995), l'influence du top management (par rapport au middle management) explique en partie le succès d'une prise de décision stratégique.

Ainsi le dirigeant occupe le premier rôle dans les processus de prises de décisions stratégiques.

Ce qui fait que le décideur se doit d'adopter un style pour exercer son autorité.

Tableau 8

<i>Styles de décision</i>	
<i>Styles de décision</i>	<i>%</i>
a- Je décide seul en me fondant sur des informations personnelles. J'informe mes collaborateurs de ma décision et participe activement à la mise en œuvre.	1,1
b- Je décide seul en me fondant sur des informations personnelles. J'informe mes collaborateurs de ma décision et leur demande de la mettre en œuvre.	2,8
c- je décide seul après avoir demandé aux collaborateurs les informations sans les mettre au fait du problème lui-même. Je les informe de ma décision et leur demande de réaliser la mise en œuvre.	6,7
d- Je donne le problème aux collaborateurs et les invite à faire des suggestions. Je sonde celles-ci puis je décide de mon propre chef en leur expliquant le choix et en leur demandant de le mettre en œuvre.	30,6
e- Je décide seul en tenant compte des recommandations faites par mes collaborateurs à qui j'ai exposé le problème. Je leur demande d'assurer la mise en œuvre.	32,8
f- La décision est collective : décision de groupe.	40,6
g- Je laisse aux spécialistes le soin de décider. Je n'interviens qu'en cas de conflit pour trancher dans un sens ou dans l'autre.	2,8
Total > à 100 car quelques dirigeants (9,5%) se placent à la fois dans f et d ou e.	117

Source : Michel Barbel

L'analyse révèle que dans 90% des cas, le dirigeant est le concerné dans la détermination du processus décisionnel.

Il décide avec une équipe de direction moyenne variant de 2 à 9 membres.

Le dirigeant adopte dans 46% des cas le style individuel et de ce fait certains managers parlent de « style monarchique éclairé » ou de « stratégies de volonté personnelle » ou encore de « style très interventionniste » car ils pensent que malgré le maximum d'avis la décision remonte en fin de compte au dirigeant.

Néanmoins le style collectif est adopté par 30% des dirigeants, ces derniers pensent que la décision collective donne plus de chances de décider de manière juste et entraîne la meilleure adhésion.

Malgré tout 10% des dirigeants pensent qu'ils faut alterner entre style individuel et collectif (participatif), selon la nature de la décision.

Car parfois le consensus est nécessaire, mais dans certains cas il ne faut pas hésiter à faire un arbitrage personnel.

D- Compréhension de la décision :

Beaucoup d'auteurs conviennent pour qu'une décision soit appliquée elle doit être avant tout bien comprise par les membres de l'organisation.

Et grâce à une étude empirique effectuée par Korsgaard, Sweiger et Sapienza (1996), ces derniers ont identifié les deux facteurs explicatifs de la compréhension et donc de l'adhésion d'une équipe à une décision il s'agit :

- ♦ Du niveau de considération du leader pour son équipe.
- ♦ Du niveau d'influence des membres sur la prise de décision finale.

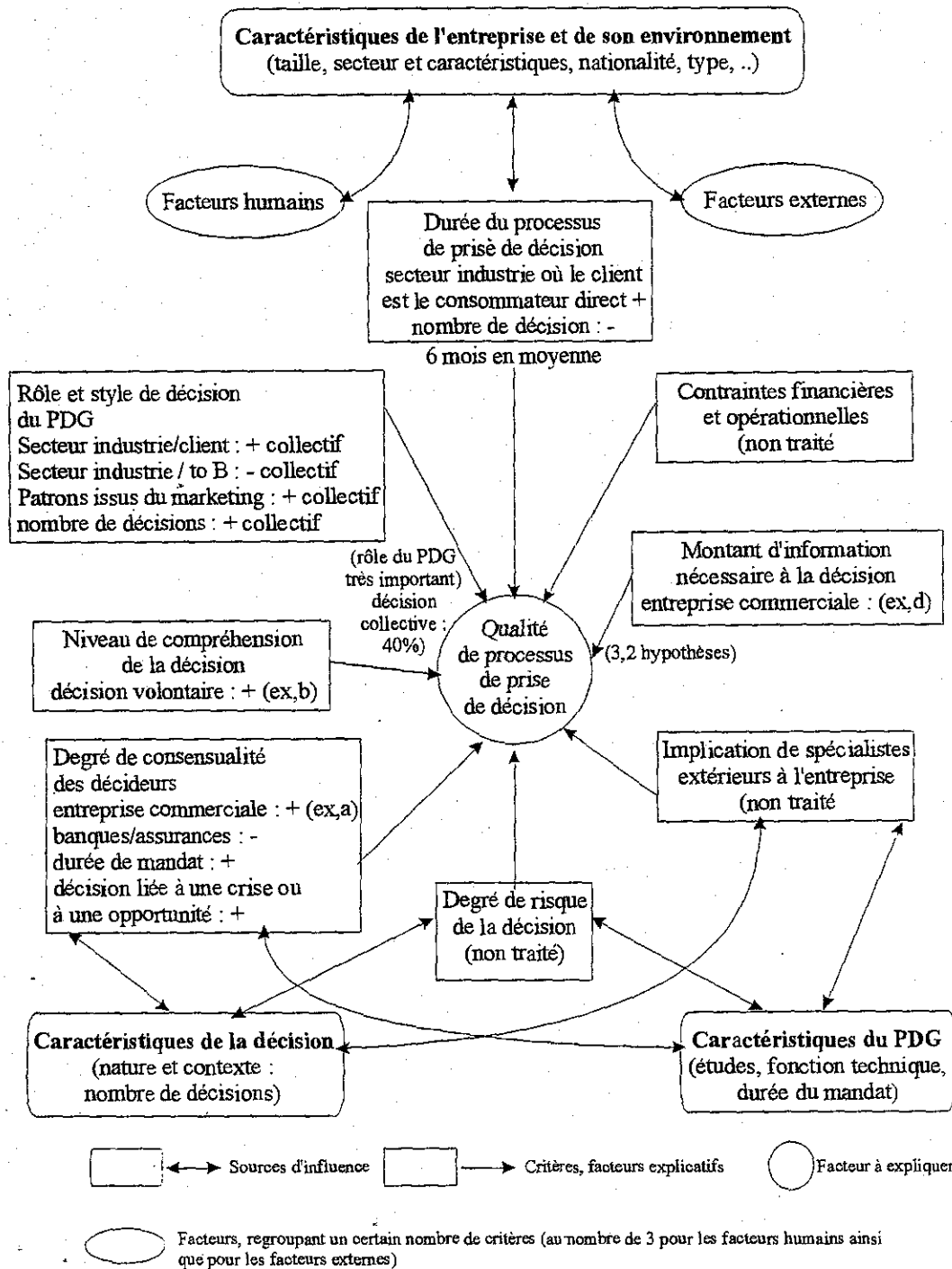
Ainsi 75% des dirigeants considèrent que leurs collaborateurs sont satisfaits à leurs égard. Car les dirigeants ont montré de la considération

pour leur équipe et ainsi même s'ils ne participent pas à la décision, ils affichent un haut niveau de sa compréhension.

E- Niveau consensuel de la décision :

Les décisions les plus performantes naissent selon les dirigeants des conflits de type cognitifs (les différents points de vue des décideurs favorisent les discussions qui doivent aboutir à un consensus) et les décisions dans ce cas sont plus complètes, plus abouties, plus créatives et plus productives.

Figure 4 : Cadre conceptuel complété du processus de prise de décision



Les signes + et - indiquent si les sources d'influence s'exercent positivement ou négativement sur les critères. Quatre exemples (notés ex.a, ex.b, ex.c, ex.d) dans les cadres et expliqués ci-dessous permettent de mieux comprendre la façon dont ils sont employés. Pour plus de clarté, nous avons placé dans les cadres des critères les sources d'influence qui s'exerçaient spécifiquement sur ces derniers.

+ : influence positivement/augmente, Exemples : a) lorsque le PDG dirige une entreprise commerciale, le degré de consensus des décisions est plus important que pour les entreprises d'autres secteurs ; b) le niveau de compréhension de la décision par les membres de l'entreprise est plus élevé lorsque la décision est volontaire.

- : influence négativement/diminue. Exemples : c) plus un dirigeant prend un nombre important de décisions, plus les processus décisionnels sont courts, d) les entreprises commerciales utilisent moins d'hypothèses pour trouver une solution que les autres entreprises).

Source : Michel Barbel

On peut donc synthétiser les conclusions de l'analyse en mettant l'accent sur les points suivants :

Les sources d'influence externes modifient fortement les comportements décisionnels.

De même les caractéristiques du dirigeant ont un impact non négligeable.

Et la question se pose ainsi qui du dirigeant ou de l'environnement façonne la plus le processus décisionnel ?

Bien sûr les théories situationnelles ont abordé cet aspect, mais ne sont pas assez claires sur l'influence effective du leader sur son organisation ?

La théorie situationniste¹¹ s'est axée sur les facteurs de l'environnement mais des questions restent soulevées par exemple :

Pour avoir un dirigeant performant il faut miser sur un dirigeant dont la personnalité, le style de management coïncident le plus avec son contexte organisationnel et environnemental du moment ?

Ou encore le dirigeant peut-il être un caméléon capable de s'adapter à n'importe quel type de contexte décisionnel, est-il performant que lorsque son style personnel rencontre un type d'environnement qui lui convienne ?

Nul jusqu'à ce jour n'a pu apporter des éclairages sur ce point en revanche, ce qui semble sûr et valide est l'importance des facteurs psychologiques et humains dans le processus décisionnel.

¹¹ Théorie situationniste (Fondas, Reismann)

Les décisions aussi complètes qu'elles soient ne seront performantes que si les degrés de compréhension et de satisfaction seront atteints.

Conclusion :

La conception de la fonction d'entrepreneur a conduit à des discussions sans fin dans lesquelles plusieurs idées importantes ont été clarifiées, notamment que la fonction d'entrepreneur avait une réelle valeur car tout individu ne peut accéder à cette fonction sans certaines qualités rares qui sont exigées et la rareté de ces qualités provient non pas de ce qu'elles se retrouvent à faible dose chez tout le monde, mais de ce que seulement quelques individus les possède alors que d'autres en sont dépourvues.

En effet, et c'est la réunion de ces qualités rares qui confère à certains individus un avantage pour devenir entrepreneur.

Le rôle de l'imagination dans le développement de la vision de l'entrepreneur dans le processus de la prise de décision semble être une qualité prépondérante car elle fait de l'entrepreneur une personne capable de visualiser les conséquences probables d'une modification de l'affectation des ressources.

La décision constitue le cœur du métier de l'entrepreneur-dirigeant ainsi l'identification des facteurs clés du succès du processus décisionnel semble attirer bon nombre de chercheurs. Certains se sont penchés sur les caractéristiques personnelles d'autres sur les facteurs de l'environnement.

L'étude approfondie des qualités exigées chez l'entrepreneur a plus été du ressort des psychologues que des économistes qui eux se sont penchés beaucoup plus sur la fonction d'entrepreneur.

L'étude descriptive a autant d'importance que l'étude fonctionnelle car la convergence des deux nous permet de comprendre mieux la réalité d'un entrepreneur.

Chapitre 3 : L'étude comportementale de l'entrepreneur

Si la fonction d'entrepreneur consiste à rechercher les imperfections et à percevoir les changements et à exploiter les opportunités du marché avec profit, en réunissant et coordonnant les ressources rares pour concrétiser une idée nouvelle, ce rôle suppose chez lui l'existence de certaines qualités et compétences nécessaires à l'exercice de cette fonction.

En effet, il n'y a pas de fossé infranchissable entre les théories de l'entrepreneuriat développées par les économistes et celles développées par les psychologues.

L'approche descriptive selon **Filion** aide à mieux comprendre la théorie de l'entrepreneuriat, car les spécialistes du comportement humain se sont penchés sur les caractéristiques entrepreneuriales et les ont regroupées pour mieux cerner la personnalité de l'entrepreneur.

Cette double approche à la fois fonctionnelle et descriptive convient le mieux possible pour comprendre la réalité de l'entrepreneur dirigeant.

Section 1 : identifier un entrepreneur

Pour devenir entrepreneur des qualités sont requises, on s'apercevra que certaines d'entre elles sont très difficiles à sélectionner, il n'existe aucun test objectif de capacité d'entreprendre qui puisse garantir un degré élevé de précision. Par conséquent les avis risquent de diverger sur la capacité d'un individu à être un entrepreneur certains surestimeront telle ou telle capacité alors que d'autres la sous estimeront et ceci signifie que l'identification d'un entrepreneur est une activité relevant d'un jugement.

Néanmoins nombreux sont d'accord à dénombrer certaines qualités qui semblent essentielles et que sans elles il ne peut y avoir d'entrepreneur.

A- L'analyse des caractéristiques :

David Mc Clelland est un pionnier dans le domaine d'identification des caractéristiques qui distinguent les entrepreneurs des autres agents économiques et ses travaux tendent à démontrer que la caractéristique principale du comportement entrepreneuriale réside dans le besoin de réalisation¹.

Selon l'auteur « l'esprit entrepreneurial » se traduit par une volonté constante de prendre des initiatives et de s'organiser compte tenu des ressources disponibles pour atteindre des résultats concrets.

De nombreuses recherches ont également été menées afin de déterminer si la prise de risque chez l'entrepreneur pouvait être la caractéristique la plus importante.

D'ailleurs pour Timmons² et al, les entrepreneurs ne prennent que des risques calculés. D'un autre côté Meredith et al estiment que les entrepreneurs évitent les situations peu risquées car elles ne contiennent pas de défis, mais écartent également les opérations à haut risque.

Il existe de nombreux travaux qui ont tenté d'établir des listes types regroupant des caractéristiques le plus souvent attribuées par les spécialistes du comportement aux entrepreneurs. Ces caractéristiques regroupent des traits de caractère des motivations et des attitudes.

La liste qui est soumise est proposée par Filion.

¹ Guy Pendauliau. Opcit P 37

² Hamid Bouchiki. John Kimberly. Opcit P 139

Tableau 1 : Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement

Innovateurs	Besoin de réalisation
Leaders	Internalité
Preneurs de risques modérés	Confiance en soi
Indépendants	Implication à long terme
Créateurs	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
Energiques	Initiative
Persévérants	apprentissage
Originaux	Utilisation de ressources
Optimistes	Sensibilité envers les autres
Orientés vers les résultats	Agressivité
Flexibles	Tendance à faire confiance
Débrouillards	Argent comme mesure de performance

Source : Filion

Filion estime que « à ce jour, on n'a pas encore établi un profil psychologique scientifique absolu de l'entrepreneur » on remarquera, que pour certains auteurs l'entrepreneur est assimilé au propriétaire dirigeant ou encore à un créateur d'entreprise.

Marc Casson dresse aussi une liste de qualités individuelles fondamentales qui selon lui contribuent fortement à faire le succès d'un entrepreneur.

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

Pour Casson un entrepreneur devrait posséder d'une dose moyenne de chaque qualité énumérée plus haut que d'en avoir quelques unes à grande dose et être dépourvues des autres.

Parmi aussi les études menées sur les comportements de l'entrepreneur celle effectuée par Y. Gasse qui a retenu quatorze variables susceptibles de prédire le comportement entrepreneuriale. (tableau des variables susceptibles de prédire le comportement entrepreneuriale selon Y. Gasse

- ♦ La capacité intellectuelle
- ♦ La maturité
- ♦ La sociabilité
- ♦ La loquacité
- ♦ L'initiative
- ♦ La prise de risques
- ♦ La persistance
- ♦ La motivation d'accomplissement
- ♦ La perception d'un entrepreneur qui réussit
- ♦ La perception de soi en termes de réussite sans tenir compte du fait de travailler à son propre compte ou pour quelqu'un
- ♦ La compréhension de l'économie
- ♦ L'indépendance
- ♦ La connaissance des profits en affaires
- ♦ L'image de l'entrepreneurship

L'énumération est riche c'est à dire qu'il faut posséder toutes ces qualités pour être un entrepreneur ou bien encore celui qui est doté de ces qualités est destiné à être entrepreneur ? Le sens de la démarche de ce chercheur est de faire apparaître une combinaison repérable chez

l'individu il a tenté de regrouper les différents thèmes en nombre de six qui caractérisent les entrepreneurs.

- 1- Le besoin d'accomplissement
- 2- La créativité de l'initiative
- 3- La prise de risques et l'identification d'objectifs
- 4- La confiance en soi, l'audace
- 5- Le besoin d'indépendance et d'autonomie
- 6- La motivation, l'énergie et l'engagement

D'autres travaux enrichissent ce portrait, et attribuent aux entrepreneurs les qualités suivantes :

- ♦ Esprit d'initiative
- ♦ Enthousiasme
- ♦ Ténacité
- ♦ Capacité d'adaptation
- ♦ Aptitude à décider
- ♦ Esprit critique
- ♦ Aptitude à comprendre les autres
- ♦ Curiosité
- ♦ Sens des responsabilités
- ♦ Aptitude à communiquer
- ♦ Résistance au choc
- ♦ Aptitude à contrôler
- ♦ Jugement
- ♦ Le flair

Source : P. H Fortin

Brown et **Longenecker** se fondent sur les principales caractéristiques ou qualifications personnelles requises chez un chef d'entreprise pour dégager le type entrepreneurial par opposition au type managérial selon eux en outre l'intelligence, le jugement, l'honnêteté, l'agressivité, la maturité, le leadership et la capacité à communiquer, caractéristiques nécessaires chez l'entrepreneur comme chez le manager, le premier doit en plus faire preuve :

- ♦ D'un insatiable besoin d'accomplissement : l'entrepreneur possède en lui une force innée qui le pousse sans cesse à entreprendre et à réussir.
- ♦ D'un empressement à découvrir les nouveaux défis : l'entrepreneur est généralement intellectuellement curieux très intuitif suffisamment courageux pour avoir le goût du risque et rechercher activement toutes les opportunités possibles.
- ♦ D'une capacité à accepter l'inhabituel : l'entrepreneur continuellement confronté à des problèmes nouveaux et inhabituels, doit être capable de les traiter avec succès.
- ♦ D'un enthousiasme obstiné : l'entrepreneur lorsqu'il a choisi une ligne de conduite ou pris une décision se bat jusqu'au bout, non seulement avec obstination, mais aussi avec ferveur et enthousiasme.
- ♦ D'un sens des responsabilités : l'entrepreneur a le sens de son devoir envers la communauté qu'il perçoit moins comme un fardeau que comme une participation volontaire à la construction d'un mieux général.

Il est évident que chez l'entrepreneur PME, ne retrouve à des degrés divers plusieurs des traits évoqués par ces diverses études, il n'existe pas un type universel d'entrepreneur de PME. Néanmoins on constate sans pouvoir être démontré de manière exhaustive qu'un trait dominant de l'entrepreneur PME, qui réussit est avant tout, comme le notent **Brown** et **Longenecker** la force de caractère qui lui permet de compenser ses erreurs et ses lacunes, en ce sens il y a peut être un trait universel qui permet de distinguer l'entrepreneur PME du gestionnaire de PME à savoir sa motivation.

Au terme d'une analyse de définition d'entrepreneur **Filion** estime pouvoir définir l'entrepreneur de la manière suivante : « Un entrepreneur est une personne caractérisée par une capacité de se 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 de jouer un rôle entrepreneurial » pour cet auteur cette définition peut être résumée comme suit « un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise ses vision »³.

Chacun de ses traits de caractères contribuent fortement à définir largement le personnage, cependant, les faits démontrent l'existence de personnalités d'entrepreneurs forts dissemblables malgré cela, les experts semblent d'accord pour distinguer deux types d'entrepreneurs qui auraient dans chaque groupe quelques caractéristiques communes. L'entrepreneur – artisan et l'entrepreneur opportuniste développera ces deux catégories dans la section types d'entrepreneurs

Traits de caractère favorisant la réussite d'un entrepreneur :

- ♦ Un haut niveau d'énergie personnel, une confiance en soi.
- ♦ Une capacité à s'impliquer dans des actions à long terme en distinguant les différentes étapes qui seront à franchir.
- ♦ Un haut niveau de détermination dans la recherche de solutions aux problèmes, tempérée par la connaissance de ses propres limites.
- ♦ Une capacité à se fixer des objectifs clairs.
- ♦ Une attitude faite d'ouverture à la création et à l'innovation.
- ♦ Une capacité à prendre des risques calculés
- ♦ Une capacité à tirer parti des échecs pour apprendre à le éviter
- ♦ Une reconnaissance de l'entrepreneur comme leader et comme entraîneur d'équipe.
- ♦ Une capacité de prendre des initiatives alliée à une inclinaison vers des situations où l'impact personnel peut être mesuré.
- ♦ Un esprit de compétition de l'entrepreneur qui n'est pas tourné vers la défaite des autres mais vers l'amélioration continue de sa propre performance.
- ♦ Une capacité à reconnaître ses responsabilités dans le succès ou l'échec sans en référer au sort ou à la chance.

Source : Castagne – Lamouri - Sartori

³ L.J. Filion, le champs de l'entrepreneuriat, historique, évolution et tendances, revue internationale PME Vol.10 1997, p158

Section 2 : l'entrepreneur vu par lui - même

Une étude réalisée en Belgique auprès de dirigeants d'entreprises moyennes (PME) montre que parmi les qualités et les traits de caractères jugés important pour réussir dans leur fonction, la quasi totalité de l'échantillon analyse classe en premier lieu l'esprit d'entreprise. 99% des entrepreneurs placent cette qualité en premier rang, interviennent dans l'ordre décroissant le leadership et la capacité de visualisation.

Après celles - ci l'esprit de décision et la résistance au stress apparaissent quasi à la même position, l'esprit d'équipe n'intervient par contre qu'en septième position et le goût du risque est placé paradoxalement en dernier lieu.

Tableau 2 : Importance des qualités nécessaires pour réussir dans leur fraction selon les chefs d'entreprise Belges

<i>Qualités</i>	<i>Classement</i>	<i>%</i>
Esprit d'entreprise	1	99,10
Leadership	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 : R. Wtterwulghe

Tableau 3 : Importance des qualités nécessaires pour réussir dans leur fonction selon les chefs d'entreprises françaises

Qualités	Classement	%
Esprit d'entreprise	1	86,50
Leadership	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 stress	7	61,30
Goût du risque	8	51,70

Source : R. Wtterwulghe

Dans une même étude réalisée en France cette fois - ci, les conclusions ont été similaires, les responsables d'entreprises interrogés privilégient aussi « l'esprit d'entreprise » et ils classent le « leadership » en seconde position, on remarque aussi que « le goût du risque » est considéré comme une des qualités les moins importantes aux yeux des dirigeants.

A- les motivations de l'entrepreneur :

Mc Clelland est le premier à mettre en évidence l'importance du besoin de réalisation personnelle de l'entrepreneur.

Laufer⁴ dans une étude réalisée auprès de dirigeants français créateur d'entreprise retient trois motivations principales :

- 1- Le désir d'autonomie
- 2- Le désir de statut et du pouvoir
- 3- Le désir de réalisation individuelle.

Chez le propriétaire dirigeant le désir d'indépendance et d'autonomie est très important, l'entrepreneur veut toujours être le seul

⁴ J.C Laufer comment on devient entrepreneur. Revue Française de gestion 1975

maître à bord, le désir du statut et de pouvoir est un aspect important aussi de la motivation de l'entrepreneur car il lui permet d'assouvir le désir de dominer, ce qui lui donne une sorte de prestige très précieux pour l'entrepreneur. En ce qui concerne le désir de réalisation individuelle, cet élément est le plus motivant de la démarche entrepreneuriale car ce désir d'accomplissement, répond au besoin de résoudre les problèmes complexes, l'envie d'agir sur les autres, le besoin de rechercher les défis.

Evidemment les motivations citées au dessus ne sont pas les seules, il en existe certainement une multitude, par exemple pour les propriétaires dirigeants des PME, la volonté d'assurer un revenu pour la famille, et le besoin de perpétuer le nom de la famille à travers l'entreprise.

Toutefois, il ressort dans certaines études que la motivation financière est l'une des préoccupations majeurs de l'entrepreneur des PME, d'ailleurs nombreux pensent que profit peut être considéré comme une contrainte⁵, en effet l'entrepreneur doit veiller à couvrir ses coûts ainsi qu'à générer suffisamment d'argent pour des investissements et pour faire face à une éventuelle croissance.

Dans le rapport **Bolton** les satisfactions psychologiques à être son propre patron semblent plus motivante que l'opportunisme de gains importants.

Enfin, on peut dire que chaque entrepreneur obéit à des motivations diverses et conduit son entreprise en fonction de celles - ci

⁵ P.A Julien et M Marchesnay « L'entrepreneuriat », Paris economica 1996

Tableau 4

<i>Traits de caractère</i>	
Dynamisme, Ambition, Persévérance	Dynamisme, Ambition, Enthousiasme
Réflexion, Rigueur	Persévérance, Réflexion
Anxiété, Tension, et Faculté de les maîtriser	Goût du risque, des risques gérables calculés
Sensibilité aux exigences sociales	Expérience et goût de la mobilité
Adaptation facile	Adaptation facile
Niveau élevée d'aspiration	Niveau élevé d'aspiration
Professionalisme	Sens élevé des responsabilités

<i>Motivations</i>	
Réalisation d'un idéal	Réalisation de soi
Indépendance	Autonomie
Prestige social	Promotion
Promotion	Argent
Réalisation d'un idéal	Nécessité
Argent	Réalisation de ses idées

<i>Caractéristiques intellectuelles</i>	
Polyvalence de capacité	Polyvalence de capacité
Efficacité	Efficacité
Aptitude à planifier et à concrétiser ses buts	Aptitude à planifier et à concrétiser ses buts
Imagination créatrice	Gestionnaire créatif
Jugement critique	Jugement critique
Réaction positive face aux difficultés et aux conseils	Réaction positive face aux difficultés et aux conseils
Réalisme	Réalisme
Curiosité intellectuelle	Curiosité intellectuelle
Affectivité riche	Affectivité riche.

Source : Gaspar - Grinda - Viallet

B- L'influence de l'environnement :

Max Weber considère que le système de valeur est fondamentale pour expliquer le comportement des entrepreneurs, certains facteurs peuvent favoriser l'apparition et le développement des qualités et des motivations de l'entrepreneur.

On peut distinguer plusieurs facteurs du comportement entrepreneurial chez un individu, l'environnement socio - culturel, le contexte familial, l'expérience ou le milieu professionnel et le système scolaire.

Tableau 5 : Profils stratégiques et turbulence de l'environnement

<i>Turbulence</i>	1	2	3	4	5
<i>Dirigeants clés</i>	Conservateur	Contrôleur	Leader en croissance	Entrepreneur	Créateur
<i>Culture</i>	Recherche de la stabilité	Recherche de l'efficacité	Recherche de la croissance	Recherche d'opportunités	Création d'opportunités
<i>Comportement récompensé</i>	Longévité	Minimisation des coûts	Rentabilité	Bénéfice potentiel	Créativité
<i>Résolution de problèmes</i>	Contrôler le changement	Diagnostiquer	Optimiser	Saisir les opportunités	Créer des opportunités
<i>Système de management principal</i>	Politiques procédures	Contrôle financier budgétisation	Planification stratégique par extrapolation. Gestion des problèmes	Planification stratégique entrepreneuriale	Gestion des surprises
<i>Données fondamentales</i>	Les précédents	La performance passé	L'extrapolation de la performance passée	La vision du futur	Les signaux faibles

Source : traduit d'Ansoff et Sullivan (1993)

L'environnement socio-culturel auquel appartient l'entrepreneur contribue fortement dans la motivation de devenir entrepreneur, les croyances religieuses, l'évolution politique, le système de valeurs dans lequel évolue l'entrepreneur ont une grande influence sur l'entrepreneur d'ailleurs l'influence de la religion permet d'expliquer le comportement plus ou moins entrepreneurial de certains pays, notamment dans les pays musulmans où l'intérêt suscite l'interdit du prêt.

La famille peut être considéré aussi comme un élément motivant ceux qui ont grandi dans une famille ou le père exerce un métier d'indépendant ou qui peut lui même être un entrepreneur tout ce contexte favorise et constitue une motivation pour l'entrepreneuriat. L'expérience professionnelle relative à un emploi antérieur peut être déterminante dans le choix de devenir entrepreneur, à titre d'exemple un désaccord avec la politique de l'entreprise, un licenciement ou une absence de promotion semblent être des raisons amenant l'individu à envisager la carrière d'entrepreneurs.

Le système scolaire peut également aider à créer et à développer des caractéristiques entrepreneuriales, cela est d'autant plus vrai que comme nous l'avons vu, de nombreuses caractéristiques ne sont pas nécessairement innées mais peuvent être acquise.

On peut trouver d'autres éléments qui influenceront d'un point positif ou négatif la démarche entrepreneuriale, par exemple une intervention trop importante de l'état, une fiscalité étouffante, une administration trop lourde et une législation trop compliquée peuvent limiter l'esprit d'entreprise.

Il va de soi que la situation économique d'un pays freinera ou stimulera l'émergence d'entrepreneur.

Section 3 : types d'entrepreneur :

Les experts semblent d'accord pour dire que les éléments examinés comme les qualités et aptitudes entrepreneuriales, les motivations personnelles, le contexte environnant n'influent pas tous au même titre et au même degré sur la décision de devenir chef d'entreprise, aussi sur la base de certains de ces critères on dressera une typologie des entrepreneurs.

Le nombre de typologie étant important, mais selon N. Smith il distingue deux types d'entrepreneurs qui auraient dans chaque groupe quelques caractéristiques communes :

- ♦ L'entrepreneur artisan
- ♦ L'entrepreneur opportuniste

Il relie ces deux types d'entrepreneurs à deux modèles d'organisation de l'entreprise, à savoir l'organisation rigide et l'organisation adaptative.

L'entrepreneur artisan : a une éducation limitée, une formation et une expérience technique, il vise la connaissance et la maîtrise des machines, il n'a pas une conscience sociale élevée et il est peu sociable, il manque de flexibilité et de confiance dans son habileté à composer avec son environnement, il ne planifie pas à long terme, il a peur du contrôle extérieur sur son entreprise à travers un emprunt par exemple, il est paternaliste et travailleur, il est généralement propriétaire d'une petite entreprise et motivé par le fait de travailler à son propre compte plutôt que dans d'autres emplois, ses activités sont souvent localisées dans des secteurs peu innovants.

L'entrepreneur opportuniste : est plus scolarisé et très actif socialement il a des expériences de travail très variées, il est flexible et confiant dans son habileté à composer avec son environnement il délègue beaucoup, change la routine du fonctionnement de la structure et ne croît pas à un contrôle externe, il possède des talents de communication, il planifie à long terme, il traite les travailleurs comme des collaborateurs et il est fondamentalement orienté vers l'agrandissement et la croissance de son entreprise, son projet est souvent d'une opportunité d'innovation.

D'autres auteurs ont aussi établi des typologies d'entrepreneurs cependant, on retiendra celle de Stanworth et Currán⁶ qui semble la plus intéressante, ces derniers identifient trois types d'entrepreneurs, l'artisan, l'entrepreneur classique et le manager. Cette distinction repose plus sur les motivations propres à chaque catégorie.

⁶ Guy Pendelieu Opcit P 42.

L'entrepreneur artisan est surtout motivé par les avantages intrinsèques de son rôle de chef d'entreprise tels que l'autonomie le statut ou le pouvoir. L'argent ne l'intéresse qu'au second plan car il est plus préoccupé par la survie de son entreprise que par sa croissance.

Il cherche à réaliser un produit de qualité avec un service personnalisé. Bien que recherchant aussi les avantages liés à la fonction entrepreneuriales, l'entrepreneur classique est davantage préoccupé par l'intérêt financier, les gains personnels, le profit de l'entreprise et les rendements financiers ont à ses yeux une grande importance. Cependant la croissance de son entreprise lui pose un grand dilemme sachant qu'elle est nécessaire pour assurer des rendements futurs, et engendre de tels bouleversement dans la structure organisationnelle que le chef d'entreprise se sent dépossédé de son pouvoir de contrôle sur la société. Quant à l'entrepreneur manager, il est intéressé au premier chef par une totale reconnaissance de ses aptitudes managériales et dans cette optique l'expansion rapide de son entreprise et la rentabilité sont des critères objectifs qui prouvent sa bonne gestion.

Dans une étude similaire concernant les typologie de l'entrepreneur Laufer a tenté de croiser les motivations de l'entrepreneur et les objectifs assignés à l'entreprise, et cette étude a aboutit à une classification des entrepreneurs en quatre catégories :

Tableau 6 : La typologie de Laufer

<i>objectifs</i>			
Motivation dominante	Croissance et innovation	Croissance mais autonomie financière	Refus de la croissance et maintien de l'autorité
Réalisation	Entrepreneur manager		
Pouvoir		Entrepreneur propriétaire	Entrepreneur technicien
Autonomie			Entrepreneur artisan

Source : Laufer

L'entrepreneur manager chez Laufer est animé par le désir de réalisation individuelle important qui le pousse à démarrer son entreprise, car sa motivation essentielle est de lancer une activité nouvelle et de la développer, il s'intéresse uniquement aux secteurs de technologie de pointe. Loin de considérer l'autonomie comme une fin en soi, il recherche avant tout la croissance et le développement technique de son entreprise aussi il voit son pouvoir dans cette dernière comme un pouvoir d'expert donc il ne manifeste aucune réticence à partager son autorité avec une équipe de responsable et pratique avoir une plus grande délégation des responsabilités.

Pour l'entrepreneur propriétaire selon Laufer les débuts sont souvent mouvementés car il début son parcours suite à des conditions souvent difficiles comme un échec professionnel ou scolaire il adopte le chemin d'entrepreneur autant pour assouvir son désir de pouvoir que pour mieux se réaliser il est donc concerné par la croissance de son entreprise car c'est la preuve de son succès, en revanche cette croissance n'est tolérée que dans la mesure où elle ne remet pas en cause ni son autorité sur les employés, ni son autonomie financière. Il est à la fois propriétaire et dirigeant de son entreprise, cet entrepreneur se voit rester seul à bord et pratiquer donc un mode de gestion assez traditionnel et paternaliste.

Cependant, il ressent le besoin de justifier un tel comportement autocratique en recourant à des arguments de plus grande efficacité.

L'entrepreneur technicien émerge lors d'une crise professionnelle grave et la création de son entreprise prend la forme d'une réaction de défense contre les menaces qui pesaient sur son devenir professionnel, sa conception de l'autorité est sans partage, il voit la croissance de l'entreprise comme une menace, il refuse de déléguer et cherche à tout contrôler dans l'entreprise jusqu'aux niveaux les plus subalternes. Il est déterminé à conserver son autonomie financière. La croissance de l'entreprise est rejetée au nom de l'indépendance et du maintien de

l'autorité. Bien installé dans un créneau précis du marché ce type d'entrepreneur apparaît comme un militant de la petite dimension.

L'entrepreneur artisan, ne se reconnaît pas comme un entrepreneur véritable selon Laufer, car il a souvent commencé à travailler jeune comme ouvrier et ayant souffert d'une instabilité professionnelle il crée sa propre entreprise pour sortir d'une situation de subordination. Bien qu'il soit le créateur de son entreprise mais il est incapable d'assumer les rôles de Leader, de gestionnaire et d'innovateur.

Son objectif principal est le maintien et la survie de son entreprise, il refuse ainsi la croissance et se réfugie dans une position protégée sur le marché par le biais de la sous-traitance par exemple.

Il est indispensable qu'il maintienne un contrôle très serré sur les activités de l'entreprise aussi dans la plupart des cas il confie les activités d'encadrement aux membres de sa famille en qui il peut avoir confiance. En ce qui concerne l'autonomie financière, elle est de son point de vue, la seule solution possible puisqu'il imagine difficilement l'avenir de l'entreprise en dehors de la famille. En réalité l'entrepreneur artisan donne à son entreprise une finalité moins économique que privée celle - ci doit s'adapter aux besoins de la famille.

L'entrepreneur Manager :

- ♦ Désir de réalisation individuelle
- ♦ Lancer une activité nouvelle (technologie de pointe)
- ♦ Il recherche la croissance de son entreprise
- ♦ Il a un pouvoir d'expert
- ♦ Partage les responsabilités avec une équipe
- ♦ Pratique une grande délégation.

L'entrepreneur Propriétaire :

- ♦ Démarre souvent son parcours suite à des échecs
- ♦ Désir de pouvoir

- ♦ Il est concerné par la croissance de son entreprise
- ♦ Volonté de conserver son autorité
- ♦ Garder son autonomie financière
- ♦ Occupe à la fois la fonction de propriétaire et dirigeant
- ♦ Pratique une gestion paternaliste et traditionnelle
- ♦ Adopte un style démocratique

L'entrepreneur technicien :

- ♦ Emerge lors d'une crise professionnelle
- ♦ Sa conception de l'autorité est sans partage
- ♦ Il voit la croissance comme une menace
- ♦ Il refuse de déléguer
- ♦ Cherche à tout contrôler
- ♦ Conserve son autonomie financière
- ♦ Installé dans un créneau bien précis du marché
- ♦ C'est un militant de la petite entreprise

L'entrepreneur artisan :

- ♦ Il crée son entreprise pour sortir d'une situation de subordination
- ♦ Il ne peut assumer les rôles de leader de gestionnaire et d'innovateurs
- ♦ Son objectif principal est la survie de l'entreprise
- ♦ Il refuse la croissance en se réfugiant dans la sous-traitance.
- ♦ Il confie généralement les activités d'encadrement à des membres de sa famille à qui ils font confiance.
- ♦ Tiennent à leur autonomie financière
- ♦ La finalité de l'entreprise est plus privée qu'économique.

D'autres typologies ont été proposées, notamment celle de **PA Julien** et **M. Marchesway** qui ont basé leur recherche sur la logique d'action de l'entrepreneur, selon eux il existe trois grandes aspirations socio - économiques chez l'entrepreneur :

- 1- La pérennité de l'entreprise (le désir secret de la transmettre à un membre de la famille)
- 2- L'indépendance (l'entrepreneur veut être le seul maître à bord)
- 3- La croissance (à travers elle se réalise la survie de l'entreprise)

Et sur cette base de l'aspiration, ils font apparaître deux logiques d'action et dégagent deux grands types d'entrepreneurs :

- ♦ L'entrepreneur « PIC » (pérennité, indépendance, croissance)
- ♦ L'entrepreneur « CAP » (croissance, autonomie, pérennité)

Le premier c'est à dire l'entrepreneur « PIC » vise à placer la pérennité de son entreprise en la plaçant au premier rang il tient à son indépendance et refuse les apports des capitaux externes. Il est d'accord pour la croissance si elle ne menace pas la pérennité de l'entreprise et son indépendance.

Le second l'entrepreneur « CAP », ce dernier vise une grande croissance et privilégie une logique d'action entrepreneuriale l'autonomie financière ne semble pas lui causer de problème tant qu'il conserve son autonomie de décision.

Les autres soulignent que ces types d'entrepreneurs évoluent dans des marchés différents

Pour **Filion**, ce dernier distingue deux types de propriétaires dirigeants de la petite et moyenne entreprise en établissant une relation entre leurs caractéristiques, la raison d'être de l'entreprise et la stratégie adoptée.

Les six types sont :

Le bûcheron : c'est un propriétaire dirigeant, ambitieux et travailleur et c'est le plus courant et selon Filion « il aime aiguiser sa scie et couper du bois, il voit les arbres et pas la forêt ».

Le séducteur : il est plus intéressé par le gain, il lance, rachète et revend assez vite les entreprises, il aime le changement.

Le sportif : il se consacre à des loisirs sportifs et conçoit son entreprise comme un support financier, il est cyclique dans son travail c'est le type d'entrepreneur de deuxième ou troisième génération ayant vécu dans l'assurance.

Le vacancier : il a un autre emploi officiel, pour sa sécurité, néanmoins il consacre énormément de temps pour son entreprise, il demeure divisé entre deux logiques de fonctionnement.

Le converti : son plaisir est dans l'action, il aime diriger et contrôler, il ne veut pas déléguer son pouvoir, son entreprise attire toute son attention et son énergie.

Le missionnaire : il est le plus souvent le créateur de son entreprise, il est conservateur, stable, et axé sur sa famille, il est organisateur et délégué, sa vision globale, il développe l'esprit d'équipe.

Tableau 7 : La Typologie de Filion

<i>Type de proprio-dirigeant</i>	<i>Raison d'être de l'entreprise</i>	<i>Type de stratégie</i>
Bûcheron	Survie - réussite	Continue
Séducteur	Plaisir	Radicale
Sportif	Loisirs	Rationnelle
Vacancier	Réalisation de soi	Evolutive
Converti	Sécurité	Révolutionnaire
Missionnaire	Conquête	progressive

Source : L.J. Filion

Conclusion :

Ainsi donc après avoir exposé de nombreux travaux qui ont tenté de tracer une typologie de l'entrepreneur, on arrive à une conclusion qui est que l'entreprise est conçue comme un élément d'une stratégie déterminée par les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur.

Certains ont classé les entrepreneurs selon leurs relations avec l'innovation.

D'autres sont partis de l'hypothèse que le comportement de l'entrepreneur n'est qu'une résultante du contexte dans lequel il évolue (comportements contingents)

D'autres encore, se sont penchés sur l'évolution de l'entreprise et son impact sur les comportements des dirigeants.

On conçoit que les typologies sont nombreuses et qu'on ne peut trouver un profil type de l'entrepreneur, car beaucoup de variables entrent en cause et contribuent à bâtir une personnalité de l'entrepreneur. Néanmoins ce qu'on a voulu montrer à travers ce chapitre que les comportements de l'entrepreneur sont souvent imprégnés de variantes non qualifiables se trouvant dans l'environnement et qui influent sur le comportement de l'entrepreneur.

Si on regarde de plus près ce personnage et qu'on cherche à connaître ce qui le caractérise on s'aperçoit que des listes ont été établies par des observations, ces listes sont impressionnantes regroupant, des qualités, des traits de caractère des motivations des attitudes, des mobiles, elles peuvent sembler excessives et hors du commun. Tous les jours des entrepreneurs dirigeants en place réussissent des opérations financières complexes assurant des profits pour leur structure, sont - ils dotés tous des qualités qu'on leur a amputés ? en tous les cas et ce qui est sûr toutes les typologies proposées ne sont que des idéales - types » et ne correspondent que de loin à l'entrepreneur réel.

Conclusion

Shumpeter est celui qui a le plus marqué par ses écrits la théorie de l'entrepreneur, en proposant une définition bien claire de l'entrepreneur et en déterminant avec précision sa fonction.

Néanmoins, l'approche indicative reste insuffisante, il est nécessaire de la compléter par une approche descriptive qui fournit les principales caractéristiques d'un entrepreneur.

Ces caractéristiques ainsi analysées ont permis notamment aux spécialistes du comportement de dresser des typologies d'entrepreneur, en se basant sur leur stratégie, leur motivation dominante, leur pouvoir et leur autonomie.

2^{ème} partie : L'entrepreneur manager

L'entrepreneur doit être doté de certaines capacités techniques et individuelles pour être à même d'accomplir sa fonction de dirigeant.

Ainsi l'entrepreneur se doit de développer des compétences de direction pour agir.

Il a besoin d'une formation, d'une bonne dose d'expérience, et une pointe de leadership.

La fonction de l'entrepreneur dirigeant se résume aux tâches suivantes :

- Communiquer
- Contrôler
- Etre leader
- Relier
- Agir et superviser l'action

Chapitre 1 : L'entrepreneur dirigeant (école classique)

Introduction :

L'entrepreneur propriétaire est amené à exercer la fonction de dirigeant au sein de son entreprise, nous avons vu dans le chapitre précédent que l'entrepreneur devait faire preuve de qualités particulières pour mener à bien son projet, selon son origine familiale et culturelle, son potentiel entrepreneurial (potentiel créatif, capacité de négociation, capacité d'indépendance).

Ces qualités s'entrecroisent autour de traits de caractère, ces éléments ainsi retenus sont les plus nécessaires à l'entrepreneur dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Néanmoins pour être apte à diriger son entreprise, d'autres caractéristiques sont importantes et contribuent fortement à faire l'entrepreneur dirigeant.

L'entrepreneur qui sera en même temps un dirigeant doit être doté de qualités personnelles qui sont plus ou moins indépendantes de la gestion, comme la perception du bénéfice comme un objectif personnel, l'acceptation du risque, et l'indépendance, et en plus de ces qualités il doit avoir d'autres caractéristiques liées aux dirigeants, comme la largeur de la vision, aptitudes à planifier, jugement critique, capacité de communiquer, connaissance de la gestion.

Ainsi la personnalité de l'entrepreneur dirigeant qui va réussir présente deux volets distincts.

En ce qui concerne les qualités de l'entrepreneur, elles ont été mises en relief dans les chapitres précédents, on s'intéressera dans ce présent chapitre aux différentes compétences de direction que doivent développer les dirigeants pour conduire leur entreprise vers la performance.

Et la question pourquoi l'entreprise a besoin de dirigeants Chester Bernard répondra « le travail du dirigeant consiste à maintenir l'entreprise en fonctionnement ».

Section 1 : Peut-on être entrepreneur et bon dirigeant ?

La question qui nous vient à l'esprit est de savoir si les entrepreneurs peuvent faire de bons dirigeants ?

Si oui, alors comment apprennent-ils à diriger ?

Existe-t-il des traits communs entre les modes de direction des entrepreneurs ?

L'entrepreneur, tel qu'il est généralement décrit dans les manuels de management est quelqu'un qui sait bien lancer une affaire (entreprise) mais qui est moins bien armé qu'un manager professionnel pour la gérer¹.

Beaucoup de chercheurs se sont penchés sur ce phénomène et parlent de « Darkside of entrepreneurship ».

D'un point de vue analyse les mécanismes psychologiques de ce phénomène, le désir de contrôle est très fort chez l'entrepreneur ce qui constitue à partir d'un certain moment un frein au développement de l'entreprise.

D'un point de vue historique en revanche, il n'est pas très difficile de trouver des exemples de dirigeants fondateurs qui ont pu accompagner leur entreprise sur plusieurs décennies et qui l'ont laissée en bon état de prospérité. Ainsi la prolifération des discours académiques critiqués vis à vis des aptitudes managériales des entrepreneurs n'apparaît pas tout à fait justifié.

D'ailleurs J. Kotter soutient dans ces travaux concernant le leadership que les entrepreneurs qui réussissent sont souvent très

¹ Hamid Bouchikhi et John Kimberly Op cit p130.

indépendants individualistes et combatifs ce qui est incompatible avec le dirigeant leader dans une grande entreprise.

Pour lui l'entrepreneur serait un ours solitaire qui aurait besoin de travailler seul et de se battre tout le temps contre son environnement et de tout contrôler sans rien partager.

Par contre d'autres auteurs soutiennent que l'image de l'ours solitaire et agressif est dépassée car l'entrepreneur peut être aussi un meneur d'homme et un entraîneur d'équipe, d'ailleurs, la majorité des grandes entreprises aujourd'hui souffrent d'un déficit d'individualités fortes capables de les faire renouer avec leur passé entrepreneurial et ce type d'organisation a de plus en plus de mal à vivre.

Des chercheurs ont ignoré le phénomène de l'entrepreneur en tant que dirigeant ; et cela est dû en somme d'après Michel Audet, au divorce qui s'est produit entre la connaissance et l'action, en ce qui concerne les sciences de gestion.

Le monde de l'action n'est plus conçu par les théoriciens que comme un champ de mise en œuvre de connaissances développées et transmises par un appareil académique spécialisé et la production de connaissances est devenue un quasi - monopole d'une communauté académique en mal de légitimité vis à vis d'autres disciplines².

A- Comment les entrepreneurs apprennent - ils le métier de dirigeant ?

Les entrepreneurs sont capables d'acquérir les compétences de direction en suivant les étapes suivantes :

² Michel Audet « Le procès des connaissances de l'administration » Quebec presses de l'université Laval 1986. p 23-56

a- Les processus d'apprentissage sont émergents :

Lorsqu'un entrepreneur agit il ne le fait pas pour apprendre à diriger son entreprise mais pour faire face aux questions soulevées par le fonctionnement de celle - ci.

De la confrontation à des problèmes très différents par leur objet ou par leur gravité, il émerge progressivement un tout doté d'une certaine cohérence qui peut être considérée comme une théorie de l'action de l'entrepreneur dirigeant.

La théorie est la conséquence non intentionnelle de l'expérience de l'apprentissage.

b- Les processus d'apprentissage ont un caractère évolutif :

L'entrepreneur apprendra à maîtriser les questions de la gestion au fur et à mesure qu'il y est confronté.

L'apprentissage est orienté par le flux des problèmes pratiques qui surgissent des fonctions diverses de l'entreprise.

L'entrepreneur a un avantage par rapport à l'étude et au management car il peut apprendre sur le terrain tout ce qui concerne le management.

c- Le rôle des expériences passées :

Lorsque les entrepreneurs entament leur parcours de dirigeant ils ne partent pas de rien, mais sont armés d'un ensemble de convictions et de modes de comportements qui influent largement leur façon d'affronter les problèmes qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions.

d- L'émergence de styles personnels de management :

Les entrepreneurs diffèrent par leurs expériences prémanagériales et les problèmes qu'ils rencontrent dans la direction de leur entreprise ils tendent de développer des styles personnels de management.

e- L'apprentissage à travers les échecs :

Les entrepreneurs en général connaissent tous à un certain moment de l'exercice de leur activité un échec qui peut être compromettre la survie de leur entreprise. Néanmoins c'est de savoir rebondir et tirer profit des mauvaises expériences qui fait la caractéristique de l'entrepreneur.

f- L'apprentissage se déroule dans l'urgence :

L'urgence constitue une source de différenciation entre la formation en action et la formation académique. Les entrepreneurs apprennent à diriger dans l'urgence.

La situation à laquelle est confrontée l'entrepreneur dirigeant l'oblige à restreindre le champ d'action, les dirigeants doivent réagir vite et en temps réel, la faisabilité d'une solution l'emporte facilement sur l'optimabilité (d'après H. Simon)

g- L'apprentissage est collectif :

Les entrepreneurs ne sont jamais seuls comme le soulignent beaucoup d'auteurs, ils sont souvent entourés de collaborateurs fidèles qui contribuent et qui enrichissent les conceptions du management qu'acquiert l'entrepreneur ainsi que la maîtrise des problèmes importants techniques et managériaux.

h- L'apprentissage par l'expérience génère des savoirs spécifiques :

Les compétences de direction acquises par les entrepreneurs dirigeants à travers l'expérience leur procure un style qui leur est propre difficilement transportable d'un contexte à un autre.

B- Quelques traits connus aux modes de direction des entrepreneurs :

La plupart des entrepreneurs ont en commun les caractéristiques aux pratiques managériales suivantes :

a- Un combat permanent contre la bureaucratisation :

La bureaucratisation constitue pour la majorité des entrepreneurs un sujet de méfiance car ils perçoivent dans la multiplication des règles formelles et des procédures impersonnelles le risque que leurs collaborateurs deviennent plus soucieux de se conformer à ces règles que l'efficacité.

Dans la plupart des cas la lutte contre la bureaucratisation est permanente, car les entreprises ont naturellement tendance à se formaliser lorsqu'elles grandissent.

b- Une forte exigence de performance :

La performance reste le souci majeur de tous les entrepreneurs.

La lutte de la bureaucratisation vient en effet de la peur qu'à l'entrepreneur de s'éloigner de cet objectif en s'enfermant dans des procédures.

En effet, les entrepreneurs ont une forte exigence de performance parce qu'ils engagent leur patrimoine personnel. Ainsi, ils ne veulent pas dans ce cas que leurs collaborateurs se contentent de conformer leur action à des normes et objectifs prédéfinis, ils exigent d'eux une contribution significative.

c- Une orientation vers le long terme :

Parce que les entrepreneurs sont les propriétaires de leur entreprise ou en possèdent une part significative, ils peuvent privilégier le développement à long terme et ne pas subir les pressions de la rentabilité à court terme.

d- Partage des fruits de l'effort :

On a vu précédemment que les entrepreneurs exigent de leurs collaborateurs un niveau élevé de performances au lieu de comportements mécaniques.

En revanche les efforts fournis dans cet objectif doivent être récompensés, et les entrepreneurs sont largement généreux envers les collaborateurs qui font preuve de performance.

e- Une vision claire et stable dans le temps :

Les entrepreneurs pratiquent le concept de vision sans pour autant se servir d'outils traditionnels du management stratégique (plan stratégique, plan d'actions, objectifs de taille) car de tout temps, l'entrepreneur est animé par une grande vision et sur qui elle porte et ceci lui facilite la communication avec les collaborateurs, en effet un entrepreneur qui communique une vision claire et stable dans le temps procure à ses partenaires la possibilité de savoir ce à quoi il est sensible d'ajuster leur comportement en conséquence.

f- Contrôle formel de processus critique :

Un entrepreneur a souvent recours au système de contrôle surtout en ce qui concerne les processus comptables et financiers.

Les processus critiques sont différents de la notion des facteurs clés de succès. La liste des facteurs clés découle d'une analyse objective de l'activité d'une entreprise et de son environnement. Par contre la liste des processus critiques dépend entièrement de la perception subjective de ce qui est important pour un dirigeant.

g- La confiance :

« Le management scientifique » selon un certain nombre de chercheurs a occulté la notion de confiance. Néanmoins les entrepreneurs ont besoin de faire confiance à leurs collaborateurs.

h- Sélection minutieuse des personnes :

La confiance ne peut s'établir que si la sélection des collaborateurs s'est effectuée d'une manière minutieuse, les critères irrationnels et affectifs ont un poids très lourd dans la sélection des entrants.

i. L'emploi des collaborateurs en fonction de leur personnalité :

Les entrepreneurs sont sensibles à l'individualité de leurs collaborateurs et se sentent responsables de l'adéquation entre la personnalité d'un collaborateur et le poste qu'ils leur confèrent.

j. L'exercice du leadership personnel :

Les entrepreneurs s'engagent personnellement en donnant de leur propre personne pour la réussite de leur entreprise. Ils travaillent énormément et sont très exigeant vis à vis d'eux mêmes et de leurs collaborateurs.

Ils tirent leur charisme de plusieurs sources, ils prennent des risques personnels, ils ont une connaissance approfondie des activités de l'entreprise et des partenaires extérieurs, ils jettent en permanence des défis à leurs collaborateurs. Ils adoptent un style qui leur est propre et incite à l'admiration, ce sont des leaders.

k. Action sur les valeurs collectives :

Les entrepreneurs agissent sur les valeurs collectives des membres de leur entreprise et ceci grâce à leur charisme personnel qui leur permet de promouvoir les comportements.

Si l'on peut apprendre à diriger donc dans l'expérience et si les pratiques de management des entrepreneurs sont si différentes de celles que l'on enseigne dans les écoles, alors que faire du système de formation à la gestion largement prêché ?

Déjà Edward Wrapp en 1965 s'interrogeait sur les modes de formation des dirigeants d'entreprise, il s'interrogeait sur la manière de former les dirigeants en leur transmettant pendant quelques années des concepts, des outils et des méthodes de management ou « les lâcher dans la nature » beaucoup plus tôt afin qu'ils procèdent à leurs apprentissage sur le terrain par exemple à l'ombre du dirigeant.

Peter Drucker³ s'est lui aussi penché sur la formation d'un dirigeant en prônant les écoles de management. **Mintzberg** un peu plus tard a soulevé le problème de la formation des dirigeants.

Néanmoins la question demeure toujours d'actualité vu sa complexité et les enjeux institutionnels qu'elle cache derrière son apparence anodine et selon **Hamid Bouchikhi** et **John Kimberly**, il est douteux que cette question puisse à jamais recevoir une réponse définitive.

D'après ces auteurs, le vrai problème n'est pas de demander si l'on doit continuer ou non à offrir une formation initiale à la gestion mais il s'agit plutôt de faire prendre conscience aux entreprises qu'elles ont un rôle décisif à jouer dans la formation de leurs propres dirigeants. Et elles devraient pour cela mettre en place des conditions qui permettraient l'apprentissage du management aux jeune diplômés après l'école.

C- Le profil entrepreneurial du dirigeant :

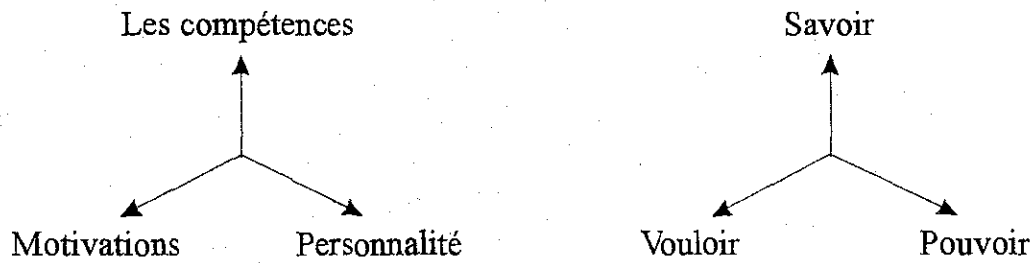
Il n'y a pas de bon profil dans l'absolu, il y a adaptabilité d'un profil à une tâche, à une fonction, à un rôle.

Le profil est une combinaison de caractéristiques, de capacités.

Jean Claude Javillier et **Gilbert Giavatti** décrivent le profil comme étant l'ensemble d'éléments qui englobent les capacités professionnelles et les composantes personnelles de l'entrepreneur, ces derniers ont décomposés ce profil en sous rubriques :

³ Peter Drucker « La formation des dirigeants à l'aube de l'an 2000 » Ed.

Figure 1



Savoir

- Connaissance
- Aptitudes
- Expériences

Pouvoir

- L'énergie, Autonomie
- La maîtrise et l'anxiété
- L'autorité

Vouloir

- Motifs et mobiles
- Goûts et intérêts
- Ambition

On peut résumer ce profil comme suit :

Potentiel + mobiles + formation + expériences + Relation + Moyens

Ainsi l'entrepreneur devrait réunir à la fois tous ces éléments pour accomplir avec succès son rôle :

On peut décomposer le potentiel entrepreneurial de la façon suivante :

- ♦ Potentiel entrepreneurial :
- ♦ Potentiel créatif
- ♦ Capacité de négociation
- ♦ Aptitude à la communication interne
- ♦ Résistance à l'échec
- ♦ Capacité d'indépendance
- ♦ Potentiel actif

En effet, l'entrepreneur doit faire preuve de nombreuses qualités qui s'entrecroisent autour de traits de caractères qui constituent son potentiel entrepreneurial.

a- Les formations en savoir - théorique :

La formation pour être réussie ne doit pas se résoudre au seul diplôme, les qualités nécessaires au succès sont nombreuses et se répartissent entre « l'inné et l'acquis ».

La formation pour l'entrepreneur est multiple, car elle doit permettre à ce dernier de tenir son rôle d'homme d'orchestre en plus des compétences requises pour faire un bon patron.

C'est à dire être un bon professionnel dans sa spécialité.

On peut en outre identifier trois familles de fonctions qui constituent l'essentiel du quotidien d'un entrepreneur.

- 1- Les fonctions de production (formation techniques) nécessaires à l'exercice du métier, c'est un gage de compétence
- 2- Les fonctions de gestion c'est une formation absolument nécessaire qui consiste à apporter à l'entrepreneur des outils de réflexion pour élaborer des prévisions chiffrées et justifiées et en somme de fournir une connaissance détaillée de l'organisation de l'entreprise dans une perspective dynamique.
- 3- Les fonctions commerciales : tout aussi indispensables que les autres formations surtout si l'entrepreneur propose un produit nouveau dans un nouveau marché avec une clientèle solvable.

Il devra axer cette formation sur :

- ♦ Les techniques d'étude de marché
- ♦ Marketing
- ♦ Techniques de vente
- ♦ Circuits de distribution

Il conviendra d'adapter la formule pédagogique selon le produit qu'il entend offrir.

- 4- Une formation en profondeur : c'est peut être la meilleure formation qui puisse convenir à un entrepreneur dirigeant qui vient tout juste de

démarrer, car en peu de temps, elle peut lui diffuser les connaissances qui se révèlent indispensables à tout dirigeant. Cette formation est beaucoup plus proche de l'apprentissage personnel que de l'apprentissage classique, car c'est une formation fournie au rythme de chacun, selon ses besoins, sa disponibilité et enfin ses ambitions.

Tableau 1 : Grille des savoirs souhaitables dans les domaines requis pour réussir :

<i>Savoirs</i> \ <i>Domaines</i>	<i>Production</i>	<i>Commercial</i>	<i>Gestion</i>	<i>Stratégie</i>	<i>Comportement</i>
Théorique					
Technique					
Méthodologique					
Pratique					1 ou P
Usage					1 ou P

Source : Guy Pendelieu

Cette formation peut combiner les opérations suivantes :

- ♦ Evaluation du potentiel entrepreneurial
- ♦ Identification des mobiles réels
- ♦ Développement du potentiel entrepreneurial
- ♦ Formations diverses
- ♦ Recherche de l'idée, du produit, de l'activité
- ♦ Acquisition de l'expérience professionnelle
- ♦ Constitution de réseaux relationnels
- ♦ Acquisition de l'expérience de direction
- ♦ Montage financier
- ♦ Réalisation de l'entreprise

b- L'expérience savoir - pratique :

Il faut aussi insister sur les apports fournis par la pratique de la direction et les risques financiers et économiques, l'entrepreneur

apprendra par la pratique ce qu'il n'a pas appris en formation, cet apprentissage est indispensable et irremplaçable car il apporte à l'entrepreneur des certitudes et démontre l'intense interactivité entre l'organisation et l'environnement.

Plusieurs sortes d'expériences sont à rechercher, certaines viendront compléter les savoirs formalisés acquis soit à l'école ou en centre de formation, et ainsi confirmer la compétence dans le domaine. D'autres enfin viseront l'acquisition des comportements et notamment celui de la prise de décision.

Tableau 2 : Grille des savoirs pratiques souhaitables pour réussir le lancement d'une entreprise

<i>Savoirs</i> \ <i>Domaines</i>	<i>Production</i>	<i>Commercial</i>	<i>Gestion</i>	<i>Stratégie</i>	<i>Comportement</i>
Théorique	Savoirs formalisés Formation en centre				Savoirs acquis dans l'action
Technique					
Méthodologique					
Pratique	Expériences				
Usage					

Source : Guy Pendelieu

Par l'expérience le dirigeant renforce ses attitudes et comportements surtout l'image que possède l'entrepreneur de sa personne qui constitue un facteur de succès.

L'image de soi :

Des chercheurs ont établi des listes qu'ils attribuent aux entrepreneurs grâce à l'apport de l'expérience et ils définissent aussi l'image de soi comme étant la représentation que l'on se fait de soi-même et qui résulte d'un bon processus d'accumulation et de traitement d'information.

L'expérience de ce fait aide à améliorer cette image qu'on se fait de soi-même en développant les points suivants :

- ♦ Le jugement
- ♦ L'intuition
- ♦ Confiance des autres
- ♦ Confiance en soi
- ♦ Notoriété personnelle-réputation
- ♦ Relation spécialisée.

L'expérience confirme la compétence des savoirs formalisés :

C'est à travers les comportements que devra adopter un entrepreneur qu'il améliore ses performances, étant entendu que par ailleurs il aura acquis à travers les connaissances.

Le comportement du dirigeant entrepreneur est la partie visible de son attitude entrepreneuriale, les deux autres composantes affectives et cognitive, vont être les déterminants essentiels de l'attitude. Ce qui signifie qu'un entrepreneur performant agit en connaissant bien son entreprise et le milieu dans lequel il évolue.

Ainsi donc l'acquisition de la compétence ne peut se faire qu'à travers et grâce à une expérience de terrain, en effet, l'expérience apporte la connaissance du milieu et procure la compétence que la formation a préparé. Dès lors les compétences s'expriment dans l'action spontanément et avec pertinences. Le jugement se forme aussi au contact de la réalité ce qui facilite le processus de la prise de décision.

Ce sont autant de critères qui contribuent à l'efficacité de l'entrepreneur.

C'est ainsi que la compétence de l'entrepreneur dirigeant, s'appuie essentiellement sur une combinaison de savoirs théoriques, techniques, méthodologiques et pratiques.

Le savoir théorique fourni essentiellement par l'école ou des centres de formation, a pour vocation de décrire la réalité et son fonctionnement.

Kotter en 1982 insiste énormément sur le savoir théorique, ou les compétences techniques (Katz 1955) qui sont indispensables aux dirigeants et constituent dans l'analyse de Kotter⁴ l'un des facteurs de réussite les plus déterminants.

En effet le savoir théorique va se retrouver dans l'action de tous les jours, à travers les deux autres savoirs techniques et méthodologiques.

Notons que le savoir méthodologique montre comment mettre en œuvre les procédures techniques.

D'ailleurs dans l'étude effectuée par Kotter sur les directeurs généraux capables de réussir chacun était très spécialisé dans tous les domaines, soit au niveau capacités ou connaissance.

Néanmoins ce qui déterminait la performance de chacun est la manière d'adapter son comportement aux exigences de la situation spécifique.

Les savoirs techniques et méthodologiques ne seraient rien s'ils ne prenaient pas conjointement leur source au savoir théorique et à l'expérience.

En effet, ils ne peuvent exister durablement sans être mis en application.

Dès lors, on peut parler de savoir pratique en interaction étroite avec les autres savoirs, ce qui forme les compétences conceptuelles.

Tous ensemble, constituent le savoir d'usage, c'est à dire ce qu'il faut posséder pour dominer les multiples situations qui se présentent au dirigeant.

Dans l'action, le savoir d'usage se mobilise et se corrige en s'enrichissant sans cesse de nouveaux savoirs pratiques au fil de l'expérience accumulée.

⁴ Kotter a cité les facteurs de réussite des dirigeants.

Pour chaque dirigeant le savoir d'usage constitue une part très importante dans son bagage de compétences.

En effet, les apports fournis par la pratique ne demeure pas non négligeable, car en apprenant à diriger les managers doivent conceptualiser les situations pour bien planifier autrement dit pour la prise de décision.

Ceux qui captent et diminuent l'information doivent comprendre les relations d'interdépendance qui existent dans une structure pour que leur action contribue à l'efficacité voire à la performance.

La compétence en plus des savoirs théoriques et pratiques comporte également une dimension personnelle ou ce qu'on appelle les compétences humaines, l'ensemble des caractéristiques qui lui sont propres et qui déterminent ce comportement qui le mènera vers la performance.

Le dirigeant devra adopter une attitude qui est la clé de son comportement.

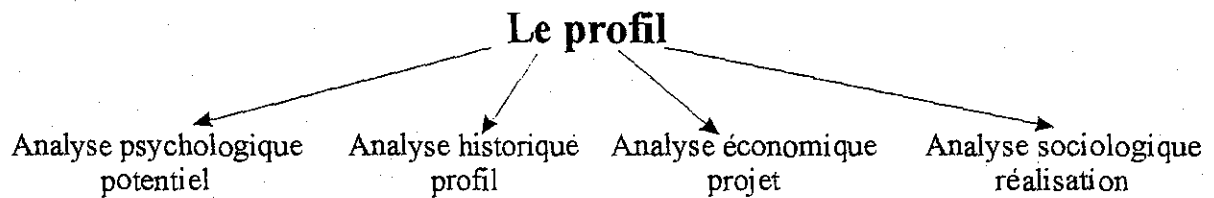
Levy LeBoyer⁵ souligne que le comportement de l'individu fait partie des compétences. Les connaissances et savoirs-faire nécessaires à l'exercice du métier ne suffisent plus il faut faire preuve de comportements adaptés aux situations concrètes.

Il devra se frotter au milieu, accepter les règles et inscrire son parcours dans une perspective de succès.

En somme le profil du dirigeant - entrepreneur doit comporter les éléments suivants :

⁵ Levy LeBoyer « Bilan de compétences » université Pierre Mendès, Grenoble France 1995

Figure 2



Section 2 : La place du dirigeant dans le management :

Manager c'est conduire une organisation, lui donner un axe stratégique, c'est aussi mettre en place une structure grâce à un agencement pertinent des fonctions et des relations. D'ailleurs G. Chandler parle de main visible du management en contre partie de la main invisible de marché. (Adam Smith)

Aussi le management apparaît d'abord comme la clé du bon fonctionnement des organisations et en tant que moyen il va être assimilé à un ensemble de recettes concrètes et efficaces que chacun tentera d'adapter à sa propre situation.

Néanmoins, le management apparaît aussi comme une fin ultime qui prend la forme d'une idéologie voire même d'une religion, ce double statut du management, en même temps outil et idéologie suscite la critique et l'émerveillement, on chante les louanges du management qui conduit à l'excellence, mais on se méfie en même temps car il peut conduire à l'échec.

Le management⁶ se pense comme une science mais se définit comme un art.

Dans une étude récente, le management apparaît comme le fondement majeur de la réussite pour la dernière décennie, selon cette étude il recouvre les trois composantes essentielles.

- ♦ La capacité du responsable à faire face au changement

⁶ Michel Weill « Le management » edi. Armand Collin 1996.

- ♦ La mise en place de mécanismes internes permettant de réagir rapidement.

- ♦ La possibilité d'attirer et de motiver les salariés

D'ailleurs R.A Thietart, définit le management comme suit :

- ♦ L'art de conduire une organisation

- ♦ De diriger et de planifier son développement

- ♦ De la contrôler

- ♦ S'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise.

Comprendre le management c'est essayer au delà de la complexité du phénomène d'entreprise de saisir les ressorts de l'activité économique à laquelle des hommes vont consacrer leur énergie, c'est aussi un ensemble de décisions prises jour après jour sur la base d'hypothèses constamment menacées par d'imprévisibles faits.

L'environnement dominé par l'incertitude crée des surprises et accentue la discontinuité⁷ car prise dans un système où au centre on trouve le marché. Toute l'action de l'entreprise est fondamentalement guidée par un certain type de relation qui s'établit à un moment donné entre l'ensemble des offres et l'ensemble de demandes.

Tant que le marché laisse à l'entreprise la possibilité de fonctionner avec un minimum de profit assurant au moins une survie à terme, la firme gère dans une relative continuité et on peut parler de management stable.

Lorsque le marché atteint un seuil de déséquilibre, il faut définir un nouveau mode de gestion.

Et dans les deux grands types d'attitudes, l'entreprise est guidée par une ou plusieurs personnes qui à l'aide de moyens et de savoir-faire, créent de l'ordre et agissent sur l'organisation en essayant le plus

⁷ Anso FF Management of strategic surprises and discounity » économie n°41979

possible d'atténuer les interactions permanente entreprises environnement.

Comme on l'a cité plus haut la main visible de **Chandler** n'est autre que cette « main du manager » qui poursuit toujours une finalité, qu'elle leur soit personnelle ou qu'elle émane, d'un groupe dominant d'actionnaire. Dans un secteur concurrentiel et cette finalité peut être essentiellement la survie, le profit ou la croissance.

Selon **Peter Drucker**⁸, les meilleurs managers qui aient jamais existé étaient les responsables de la construction des pyramides en Egypte.

Ils disposaient de peu de temps pour mener le projet à bien, de moyens de manutention rudimentaires et de ressources scientifiques limitées et pourtant ils ont érigé l'une des merveilles du monde.

Malheureusement, les égyptiens n'ont pas partagé leur techniques et leur savoir faire et là réside la différence entre savoir comment gérer et contribuer au développement d'un champ de connaissance que d'autres peuvent acquérir et mettre en pratique.

A- Le travail du cadre à travers huit écoles de pensée :

Les premières théories sur les managers et leurs occupations ont été développées sans observation préalable des sujets concernés, les théories sur le comportement des dirigeants étaient fort avancées avant que leur observation ne deviennent un sujet d'étude.

Le peu d'intérêt accordé par les spécialistes au comportement réel des managers est surprenant, car la préoccupation majeure a toujours été le développement des principes de direction par un ensemble de recommandations pour améliorer les performances. Ainsi le but des

⁸ Peter Drucker « apprendre à diriger, an 2000 » tendance actuelle 1976

recherches en management étaient plus dirigées vers les résultats que l'on pouvait atteindre et non aux activités quotidiennes des dirigeants⁹.

D'ailleurs Campbell et al (1970) publient une étude sur l'efficacité des cadres ils citent « le problème réside dans notre incapacité actuelle à définir et à mesurer les exigences des tâches d'encadrement.

La description du travail des cadres est encore à un niveau totalement primitif. Le domaine du comportement des cadres demeure pour l'essentiel une masse indifférenciée ».

Katz et Kahn remarquent qu'il y a une littérature abondante sur deux aspects du travail du cadre : c'est un leader et un décideur, néanmoins ces deux aspects sont rarement intégrés dans une perspective cohérente d'ensemble.

a- L'école classique :

En 1916 Henri Fayol présente les cinq fonctions de base de l'encadrement :

- ♦ Planifier
- ♦ Organiser
- ♦ Coordonner
- ♦ Commander
- ♦ Contrôler

Les managers calculateurs réfléchis, la vision de Fayol est dans le droit fil des théories économiques et des approches scientifiques classiques de la prise de décision. Pour Fayol pour aborder un problème de façon scientifique il faut le définir, formuler un plan d'action, identifier et analyser tous les aspects, sélectionner la meilleure approche

⁹ Henry Mintzberg « Le manager au quotidien » Ed Organisation 1974.

puis suivre le déroulement du plan pour s'assurer que le but poursuivi est atteint.

- 1- Planifier : énoncer une série d'objectifs et stratégies visant à les atteindre¹⁰.
- 2- Organiser : doter l'entreprise d'une structure qui assure le lien entre ressources humaines et matérielles, pour atteindre les objectifs.
- 3- Coordonner : unir toutes les activités au sein de l'entreprise.
- 4- Commande : activité permanente qui consiste à prendre des décisions, cette activité consiste aussi à motiver les employés afin qu'il orientent leurs actions vers la réalisation des objectifs.
- 5- Contrôler : veiller à ce que tout soit exécuté conformément à ce qui avait été décidé.

Les décisions de Fayol ont étendu sa logique du comportement des dirigeants et ont formulé deux concepts acceptés par les uns et rejetés par d'autres.

- ♦ L'universalité des fonctions de Management
- ♦ La transférabilité des capacités

Luther Gulick poursuit le travail de Fayol sur les cadres et à la question que font les cadres ? il répond :

POPDCORB :

P : planification, O : organisation, P : personnel, D : direction, C : coordination, O : organisation, R : rapport, B : budget.

Ainsi, si on prend en considération la description faite par l'école classique, on constate que le travail managérial est difficile et exige des personnes dotées d'aptitudes exceptionnelles.

¹⁰ W J. Duncan « Les grandes idées du management » des classiques ou modernes Ed. Marenostrun 1996

D'ailleurs pour Fayol « Le manager réfléchi est celui qui a toutes les connaissances nécessaires pour régler les questions administratives, techniques, commerciales et financières qui se posent à lui, et qui possède une résistance physique et mentale ainsi qu'une puissance de travail suffisantes pour supporter tout le poids des engagements contractés ».

On constate que Fayol exige beaucoup de ce que peut fournir un cadre de toute manière. Nombreux sont les auteurs qui par leurs écrits ont été imprégnés par Fayol, notamment Peter Drucker.

b- L'école du grand homme :

Cette école traite plus de biographies et autobiographies des cadres que de la théorie générale sur le travail du cadre, cette école fait référence aux cadres au sein de leur groupe, leur familles, leur éducation, leur affiliations sociales, leur carrière, la personnalité. L'école parle de la gloire du cadre, seulement elle reste lacunaire et ne permet pas d'aboutir à un schéma général du travail du cadre.

c- L'école de l'entrepreneur :

Le cadre pour cette école est un décideur opportuniste en quête de projets d'amélioration pour son entreprise. Joseph Shumpter écrit, « chacun est entrepreneur lorsqu'il met en œuvre de nouvelles combinaisons ». Pour cette école le dirigeant doit être un innovateur.

d- L'école de la théorie de la décision :

C'est à Herbert Simon que cette école de pensée doit son origine et beaucoup de son développement, il a publié en 1967 avec March, l'ouvrage le plus important jamais publié sur le thème de la prise de décision.

Dans cet ouvrage, ces chercheurs ont considérés la prise de décision non pas comme un choix rationnel entre alternatives comme le montrent les économistes, mais dans des termes qui d'après eux sont faits de façon à satisfaire les contraintes et non pas de façon à maximiser

les objectifs. Comme leur monde est complexe, les cadres chercheurs avaient tout à éviter les incertitudes.

Le travail du cadre n'est pas programmé, car il a souvent affaire à des problèmes ambigus.

Charles Lindbloom (1963) dans une recherche sur le travail du cadre, pense que le cadre agit de façon réactive, en s'éloignant des problèmes plutôt qu'en s'approchant des objectifs, les buts sont flexibles et révisés en permanence pour être adaptés aux moyens disponibles.

e- L'école du commandement efficace :

Cette école aborde le commandement comme activité principale du cadre, l'étude du commandement est l'étude du comportement interpersonnel (relation entre commandants et commandés (leaders et suiveur). (Kahn et Katz 1966), cette école cherche à découvrir quels sont les traits de personnalité auquel style de direction amènent un cadre à être efficace.

Ce sont plus les psychologues qui ont effectué ces recherches ils partent de l'idée selon laquelle il n'y a pas de style meilleur que les autres dans l'absolu, l'efficacité d'un style de commandement dépend d'un certain nombre de caractéristiques de la situation, d'ailleurs ces théories avancées sont des théories « situationnistes ou contingentes ».

Mac Grégor (1960), Likert (1961), Fielder (1966) et Campbell (1970) soutiennent que les aptitudes, les attentes et la personnalité du cadre interviennent à l'efficacité d'un style de direction.

f- L'école du pouvoir du leader :

Cette école se focalise sur la dimension de l'autorité du leader, elle cherche à connaître la capacité du leader à utiliser son pouvoir pour obtenir ce qu'il désire de la part des subordonnés (pairs).

D'ailleurs, Franck et Raven ont classé les différents types de pouvoir :

- ♦ Le pouvoir de récompense

- ♦ Le pouvoir de coercition
- ♦ Le pouvoir de référence
- ♦ Le pouvoir légitime
- ♦ Le pouvoir de l'expert

Beaucoup d'auteurs, qui ont abordé le commandement ont distingué entre le leader formel et le leader informel, le leader formel est nommé par une activité supérieure alors que le leader informel est choisi par les suiveurs.

g- L'école du comportement du leader :

Cette école cherche à comprendre le travail du cadre en étudiant les différents comportements de ce dernier, elle a procédé en soumettant des questionnaires très détaillés à des cadres de différentes organisations et grâce à des techniques statistiques, les réponses sont regroupées en catégories qui puissent décrire les différents aspects du comportement des leaders. Malheureusement ces résultats ne correspondaient nullement à ce qu'on attendait de cette étude puisqu'elle a fourni plus une perception de ce que les cadres avaient de leurs travail plutôt que le travail lui - même.

Ainsi une autre étude à donc été menée dans ce sens c'est à dire décrire le comportement du leader, cette dernière a été menée par Sayles (1964), il a soutenu que les cadres doivent réagir aux pressions par des ajustements à court terme ou des changements structurels de long terme, en essayant toujours de maintenir un équilibre entre le changement et la stabilité pour aboutir « à une stabilité du type dynamique »¹¹.

h- L'école de l'activité du leader :

Les recherches effectuées au sein de cette école de pensée ont consisté à analyser les activités professionnelles des cadres en les corroborant aux données et la méthode utilisée est la « méthode de

¹¹ Henry Mintzberg Opcit p34

l'agenda » le cadre notait toutes les activités qu'il effectuait ensuite il le remettait au chercheur pour l'analyser.

Henry Mintzberg en 1968 a lui aussi mené une recherche pour cerner l'activité du cadre, cependant la méthode utilisée est différente de celle utilisée par ces prédécesseurs.

Il a aboutit aux résultats suivants : l'importance de la communication face à face, et le volume des transferts d'information latéraux et horizontaux qui s'opèrent au sein de l'entreprise.

On constate après avoir passé en revue les huit écoles de pensée sur le travail du cadre, que chacune était fondée sur une variété d'approches et que les méthodes utilisées sont fort différentes les unes des autres, cependant toutes n'ont pas pu réussir à donner une description claire et précise du travail du cadre dirigeant.

Pourtant, l'étude qui attire l'attention et qui est une référence dans le domaine du comportement sur le travail des managers, est l'étude effectuée par Henry Mintzberg en 1973.

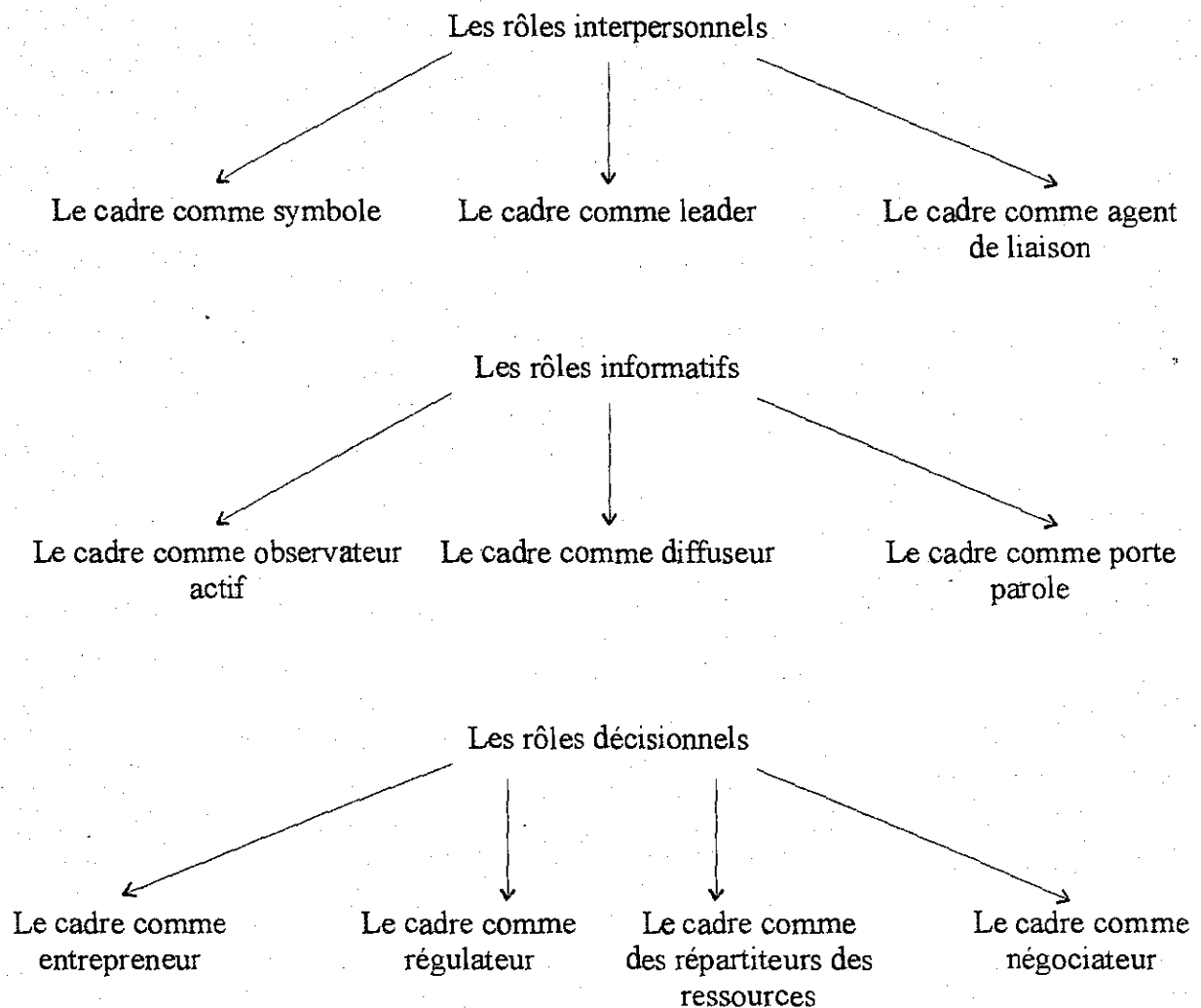
Section 3 : Les dix rôles du cadre proposés par Henry Mintzberg

Mintzberg voit la fonction managériale comme une série de rôles tout au long du processus de réalisation des buts de l'entreprise, il définit le rôle comme un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable, la personnalité individuelle peut avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu, mais ne peut empêcher que le rôle soit tenu.

A l'appui de cette argumentation il identifie trois sortes de rôles :

- A- Les rôles interpersonnels
- B- Les rôles informatifs
- C- Les rôles décisionnels

Figure 3



A- Les rôles interpersonnels :

Les managers sont amenés à établir des relations avec d'autres personnes et groupes, ces rôles ont une incidence directe sur la position et l'autorité du manager.

Le cadre comme symbole : le cadre par l'autorité formelle dont il est affublé est considéré comme un symbole dans l'entreprise il doit assumer un rôle de représentation lors de cérémonies.

Le cadre comme leader : dans ce rôle, le cadre définit l'atmosphère dans laquelle l'organisation travaillera. Les managers dans leurs relations interpersonnelles, doivent motiver les autres.

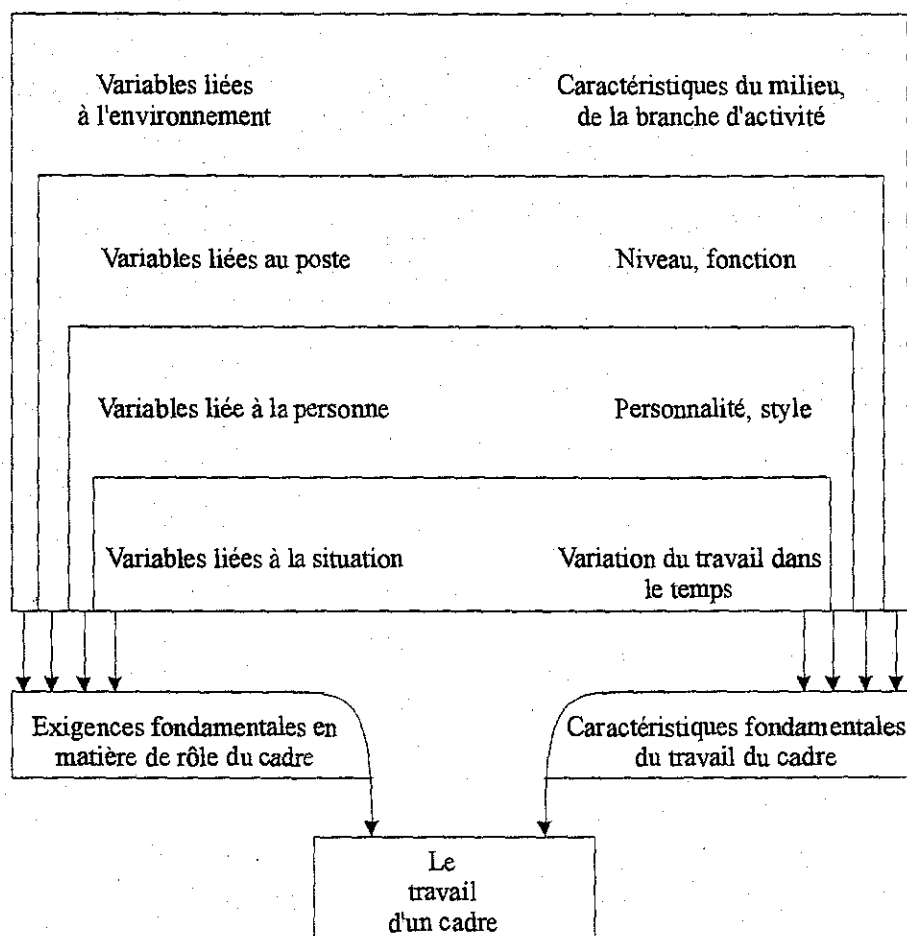
Le rôle du leader est celui qui est le plus important et à qui on a accordé le plus d'attention, le leadership est la composante principale selon Mintzberg de quelques – unes des activités du cadre et par le rôle de leader, il assure la fusion d'éléments divers en une entreprise, comme entité coopérative.

Le cadre comme agent de liaison : elles font apparaître l'importance des relations horizontales, négligées par les auteurs qui se sont plus focalisés sur les relations verticales.

Le rôle de liaison du cadre se caractérise par un établissement des lignes de communication avec des individus et des groupes situés en dehors de l'organisation qu'il dirige et susceptibles de lui rendre des services.

Le cadre connecte son organisation à l'environnement en se servant de ses contacts.

Figure 4 : Une vision contingente du travail du cadre



Source : Henry Mintzberg

B- Les rôles informatifs :

Le manager reçoit et transmet des informations par son rôle d'agent de liaison, le cadre a ainsi accès à nombres d'informations externes et internes et il en résulte qu'il devient dans sa propre organisation le point focal des informations spécialisées et la personne la mieux informée sur l'environnement.

Le cadre comme observateur actif : il acquiert des informations sur l'environnement et sur sa propre organisation et il lui incombe d'aiguiller les informations vers les différents groupes internes et externes. Ainsi le cadre doit créer son propre système de renseignements en développant ses propres contacts et en établissant des circuits d'informations spéciaux dans son organisation.

Le cadre comme diffuseur : Mintzberg dans sa description du rôle du cadre souligne que le rôle de diffuseur d'information est un rôle vraiment important car selon lui, le cadre a affaire à deux types d'informations :

- ♦ Celles liées aux faits (idées, rumeurs)
- ♦ Celles liées aux valeurs (le passé et les espoirs de la société objectifs)

Les subordonnés doivent recevoir l'information nécessaire afin d'exécuter et mener à bien leurs activités.

Le cadre comme porte parole : Dans ce cas le cadre transmet les informations de l'intérieur de l'organisation vers l'extérieur car souvent, les cadres sont invités à représenter l'entreprise à l'extérieur, leur connaissances toute particulière de la profession font qu'ils sont les plus aptes à être les portes - paroles de l'organisation.

C- Les rôles décisionnels :

Selon Mintzberg ces rôles sont considérés comme la partie la plus cruciale du travail du cadre, celle qui justifie l'étendue de son autorité et de son accès à l'information. Ces rôles sont définis comme étant le processus par lequel les décisions importantes de l'organisation sont prises et reliées les unes aux autres, car le cadre assume la charge de l'élaboration de la stratégie de son organisation.

Le cadre comme entrepreneur :

Lorsque le manager se comporte en entrepreneur il recherche dans son environnement des débouchés nouveaux et prometteurs, le terme d'entrepreneur est plus utilisé par les économistes et attribué aux personnes qui démarrent de nouvelles organisations. Néanmoins avec tous les changements auxquels l'entreprise doit faire face, le cadre se doit d'être aussi un entrepreneur car chaque fois il doit renouveler de méthodes et de stratégies pour survivre.

Le cadre en étant entrepreneur doit :

- ♦ Déléguer certaines responsabilités
- ♦ Autoriser : ces subordonnées
- ♦ Superviser : le travail (contrôler)

Le cadre agit donc comme initiateur et concepteur du changement importants et contrôlés affectant son organisation.

Le cadre comme régulateur :

Le cadre doit assumer un rôle de régulateur au cas où des perturbations surviennent, le cadre cherche à maintenir autant qu'il est possible l'autorégulation du système.

Le traitement des perturbations est très importants car les décisions qui en découlent ont un impact sur la stratégie de l'organisation.

Le cadre comme répartiteur des ressources : En faisant les choix qui engagent les ressources, le cadre détermine ainsi les stratégies et par ce rôle, le cadre peut répartir les ressources de diverses façon en :

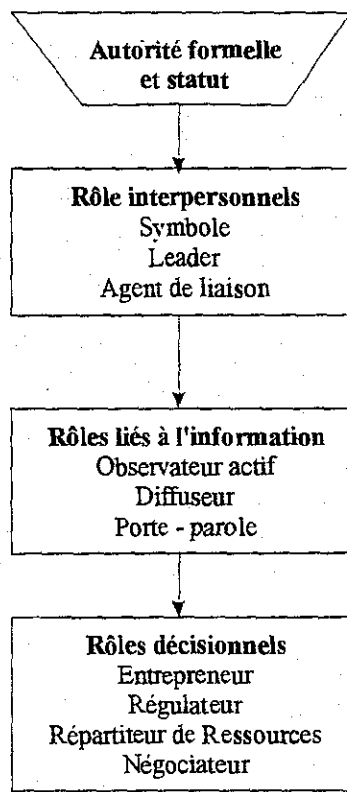
- ♦ Programmant son travail et son temps
- ♦ Octroyant les autorisations pour l'action.

Le cadre comme négociateur : Le cadre doit assumer ce rôle lorsque l'organisation se trouve dans une situation de négociation très importante. La négociation pour certain cadres est la partie la plus importante de leur travail, elle est au sein de leur relation horizontale (relations interpersonnelles ou informelles).

En résumé, Mintzberg après avoir fait une description des dix rôles du cadre est arrivé à la conclusion suivante : pour lui, les cadres sont des généralistes au sein de leur organisation composée de spécialistes, ceci est partiellement vrai, car les cadres sont des généralistes si on considère les fonctions spécialisées remplies par leurs

organisations. Mais si on compare le travail du cadre à un autre type de travail, on constate qu'il est au fait spécialiste¹².

Figure 5 : Les rôles du cadre



Source Henry Mintzberg

En plus **Mintzberg** fait aussi observer qu'il y a des mythes sur le comportement des cadres qui n'ont pas résisté à un examen approfondi.

Le premier est que le dirigeant réfléchi et prévoyant de **Fayol** est largement dépassé, le **Manager** affronte les événements au fur et à mesure qu'ils se présentent, sans se soucier du lendemain.

Le second mythe est celui du **manager** qui ayant organisé et délégué peut se concentrer sur les cas exceptionnels tout en accomplissant les tâches indispensables à l'entreprise comme par exemple assister à des cérémonies.

¹² Henry Mintzberg Opcit

Le troisième mythe est que les managers requièrent et utilisent une information systématique et bien documentée, Mintzberg montre que les dirigeants préféreraient l'information orale car obtenue rapidement, elle lui permettent d'agir.

Enfin pour le dernier mythe, le management a vu d'œil devient un service et une profession. Pourtant Mintzberg indique que la plupart de ce que font les managers reste enfoui dans leur cerveau.

L'intuition et le jugement ont d'avantage de place dans le management que les données objectives.

Section 4 : Autres tentatives pour comprendre les managers.

Beaucoup de chercheurs ont tenté de se rapprocher de la réalité du travail du dirigeant mais peu sont arrivés à une analyse du comportement des dirigeants qui réussissent et parmi ces chercheurs JP Kotter (1982) qui a radiographié quinze directeurs généraux.

La conception qu'a eu Kotter du comportement managérial se rapprochant davantage des idées de Mintzberg de celles de Fayol.

Les dirigeants étudiés (radiographiés) abordaient les tâches complexes de leur métier avec des méthodes moins fractionnées, plus informelles et subtiles, ils ne planifiaient pas, n'organisaient pas, ne motivaient pas et ne contrôlaient pas de manière formelle.

Kotter a remarqué que ces dirigeants établissaient des programmes qui n'entraient pas en conflit avec la structure formelle de leur entreprise, ces programmes étaient moins rigoureux, mais concernaient davantage des questions humaines et englobaient tout ce qui concernait l'entreprise.

Ainsi pour Kotter, le comportement du dirigeant est fortement lié à la manière qu'à ce dernier à diriger son organisation. L'étude a dégagé douze points dans le comportement des sujets :

- 1- La plupart du temps, ils étaient en compagnie d'autres personnes. Les seuls moments d'isolement étaient les voyages en avion ou les trajets pour se rendre au bureau. La majorité d'entre eux passaient environ 70% de leur temps en groupe, voire 90% pour certains.
- 2- Une part de leur temps était passée avec des personnes autres que leur supérieur ou leur collaborateur directs. Une autre était passée avec les subordonnés des collaborateurs, le patron du patron, des clients et des fournisseurs. La chaîne normale du commandement était fréquemment brisée.
- 3- Les sujets de conversation avec les autres personnes étaient extrêmement variés. Tous les aspects ou presque de l'activité ou de la profession fournissaient matière à discussion.
- 4- Dans l'interaction avec autrui, les directeurs généraux posaient beaucoup de questions. Des centaines de questions peuvent surgir au cours d'une brève conversation.
- 5- Les décisions importantes étaient rarement prises lors de ces conversations.
- 6- Dans les relations et conversations avec les autres, la plaisanterie et les sujets autres que le métier occupaient une grande place.
- 7- Très souvent, les questions discutées étaient sans importance pour l'entreprise ou l'organisation. Ces directeurs généraux se livraient régulièrement à des activités « qu'eux-mêmes considéraient comme une perte de temps ».
- 8- Les directeurs généraux donnaient rarement des ordres ou des instructions aux autres lors de ces rencontres.
- 9- Malgré cela, ils essayaient souvent d'influencer leurs interlocuteurs. Au lieu de leur dire ce qu'ils devaient faire, ils demandaient, persuadaient et intimidaient.

10- Dans la répartition de leur temps, les participants à l'étude se comportaient plutôt de manière réactive, avec très peu de rencontres prévues à l'avance.

11- Le temps passé avec les autres est essentiellement consacré à des conversations brèves et décousues.

Ces hommes fonctionnaient en s'appuyant sur des programmes de travail et des réseaux, plus que sur des plans à long terme et des organigrammes. Leurs programmes, qu'ils établissaient eux-mêmes, ne se heurtaient pas aux plans formels ; ils étaient moins « chiffrés », couvraient des périodes plus longues, concernaient davantage des questions humaines et, en règle générale, étaient « moins rigoureux, rationnels, logiques, linéaires » qu'une planification formelle. De même, les réseaux qu'ils avaient bâtis n'entraient pas en conflit avec la structure formelle de leur entreprise, mais englobaient un plus grand nombre de personnes, à l'intérieur et à l'extérieur de celle-ci. La coopération allait bien au - delà des relations formelles habituelles.

Katz en 1955 a fait du management une description bien connue basée sur les capacités que les managers doivent avoir pour réussir.

Pour lui, les capacités des dirigeants sont les aptitudes qui peuvent être développées et se manifestent concrètement dans les résultats.

Selon Katz trois sortes de capacités sont importantes pour les managers :

- 1- Capacités techniques : les connaissances utilisées dans l'application propres à la spécialité
- 2- Capacités humaines : l'aptitude à travailler en groupe avec une grande efficacité.
- 3- Capacités conceptuelles : ce sont les capacités qui permettent aux dirigeants de percevoir le rapport entre l'entreprise et son environnement.

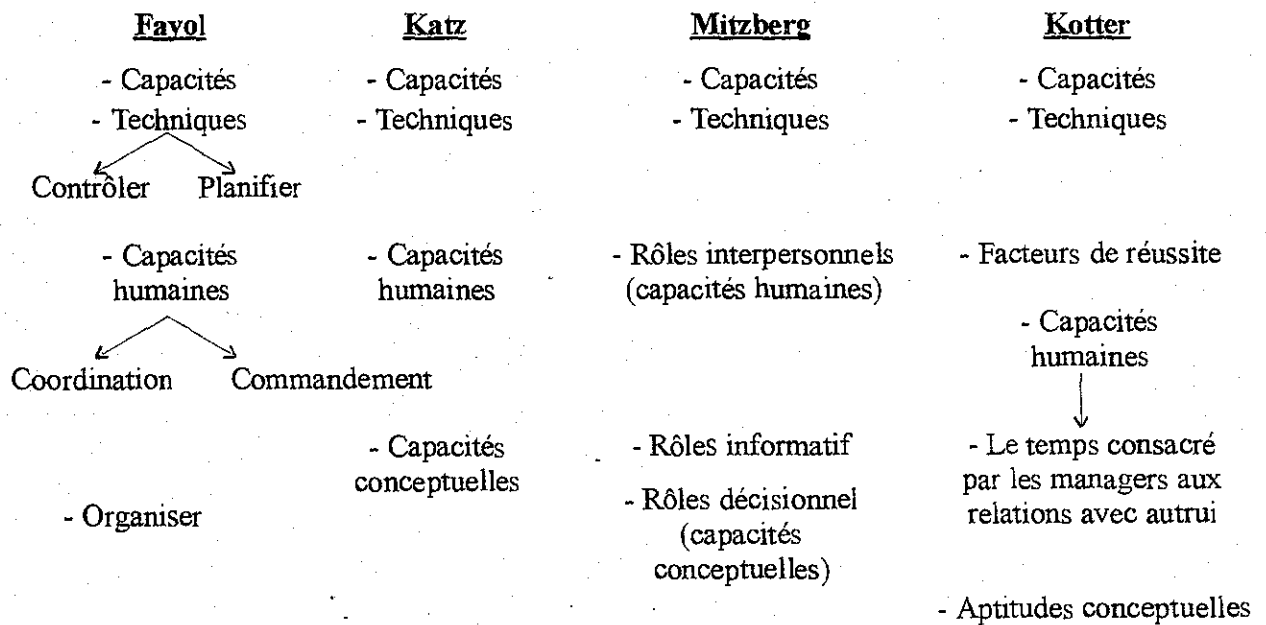
Katz conclut en insistant que le dirigeant en faisant ressortir toutes ces capacités, il fait en sorte que l'entreprise s'intègre harmonieusement dans le système social, politique et économique.

Dans tous les modèles qu'on a passé en revue il est admis que les connaissances techniques sont indispensables pour les managers.

Les capacités humaines sont aussi un facteur de réussite pour les managers d'ailleurs les rôles interpersonnels sont l'une des classifications fondamentales de Mintzberg.

En ce qui concerne les capacités conceptuelles tous sont d'accord pour dire que les managers conceptualisent les situations pour bien planifier.

Figure 6



Section 4 : Un modèle du travail du dirigeant :

Plus de vingt ans après son célèbre ouvrage sur le manager au quotidien paru en 1973, Henry Mintzberg¹³ continue à se préoccuper du travail des dirigeants et de l'organisation de ce dernier.

¹³ Mintzberg utilise le concept frame pour désigner « le cadre d'ensemble ».

A travers cette nouvelle étude **H. Mintzberg** essaye de comprendre la nature et le déroulement du travail d'un dirigeant ainsi que leur style de management.

Il a procédé par observation des journées de travail de ces dirigeants en analysant chacune de leur activité.

Henry Mintzberg veut aboutir à travers cette recherche aux aspects de travail de management que les dirigeants essayent de favoriser, et comment exercent-ils leurs rôles ?

En effet **Mintzberg** veut développer une nouvelle conception du travail du manager proche dans sa forme d'un modèle en se fondant sur une analyse et une intégration des différents rôles décrits dans la littérature sur le travail du manager.

Ce modèle de base ainsi constitué est fait de cercles cocentriques. Au centre du cercle se trouve le manager qui amène un ensemble de valeurs d'expériences, de savoirs et de compétences, le manager dans son travail crée un « Frame »¹⁴ qui inclut l'objectif de son poste, c'est à dire une perspective particulière sur ce qu'il doit être fait.

Le cadre d'ensemble (Frame) est soit choisi par le dirigeant ou composé par l'environnement et comprend l'ensemble des activités stratégiques pour atteindre les objectifs selon **Mintzberg**, c'est le cœur du travail du manager.

Autour du centre se trouve trois cercles cocentriques qui sont autant de niveaux où le travail du manager peut se situer.

Ces niveaux sont l'information, les personnes et l'action. De l'intérieur à l'extérieur un manager peut traiter l'information pour inciter les personnes à agir.

¹⁴ Frame (cadre d'ensemble)

Ce manager peut agir directement à l'intérieur de l'unité de l'organisation dont il est responsable mais il peut aussi porter sur le reste de l'entreprise ou sur des éléments extérieurs à l'entreprise.

En plus des rôles et de programmation de conception du cadre d'ensemble Mintzberg a réuni cinq rôles dans les trois cercles extérieurs.

Deux sont liés à l'information

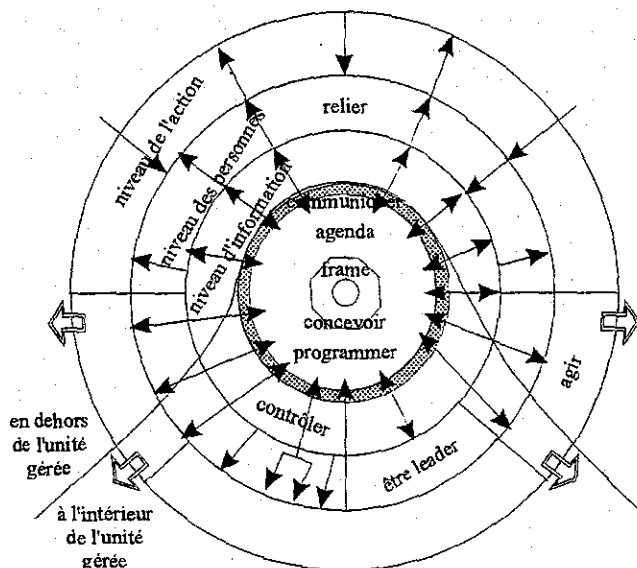
Deux aux personnes

Un rôle est lié à l'action

- 1- Communiquer : chercher, recevoir des informations et les partager avec d'autres soit en interne en tant que diffuseur soit en externe en tant que porte - parole.
- 2- Contrôler : utiliser l'information pour contrôler le travail des autres, par des directives spécifiques par la conception de la structure organisationnelle, ou par le développement et la mise en œuvre des systèmes formels.
- 3- Etre leader : encourager les membres de la partie de l'entreprise dont il est responsable et leur permettre d'agir de manière efficace, soit en se focalisant sur les individus (jeu de rôle de mentor, récompense, etc). Soit en se focalisant sur les groupes (création d'un esprit d'équipe, résolution des conflits etc). Soit en se focalisant sur l'ensemble de l'entreprise (construction d'une culture d'entreprise). La culture est considérée comme faisant partie du rôle de leader.
- 4- Relier : créer des liens et un réseau de contacts avec des personnes situées à l'extérieur de l'unité dirigée, de façon à transmettre à l'extérieur les besoins de l'unité et à affirmer son influence. Cette création de liens et d'un réseau a aussi pour but de transmettre l'influence de ces personnes externes à l'intérieur de l'unité de l'entreprise dont le manager est responsable.

- 5- Agir à superviser l'action plus ou moins directement ce qui inclut la gestion de projets de changements, le traitement des perturbations et des crises, ainsi que la négociation et l'exécution des accords passés avec l'externe.

Figure 7 : Le travail du dirigeant



Source : H. Mintzber « Rounding Out the Manager's Job », Sloan Management Review, 1995

Conclusion :

Les travaux menés jusqu'à présent sur le comportement de managers sont intéressants dans le sens où ils sont d'accord à dire que le management n'est pas un processus rationnel et que les managers ne sont pas les calculateurs réfléchis dépeints par Fayol. Par contre les dirigeants doivent se souvenir qu'il leur incombe de faire certaines choses que d'autres dans l'entreprise ne peuvent accomplir par exemple comme orienter et programmer le travail pour atténuer l'incertitude, ils doivent recueillir les informations les coordonner et veiller à ce que chacun apporte sa contribution pour mener leur entreprise au succès.

Tous les chercheurs sont conscients que les performances des managers sont liées à leur comportement. Ainsi les managers doivent consentir qu'eux seuls sont responsables du succès de leur entreprise.

Des changements de l'environnement ont bouleversé non seulement les structures, les statuts, les relations de travail mais il a aussi affaibli les fondements d'un management traditionnel basé sur la méthode et la rigueur scientifique.

Ce manager gestionnaire planificateur froid et abstrait n'est plus apte à répondre aux défis actuels, il s'agit de prendre des décisions rapides et ceci suppose un comportement spécifique il faut être sûr de soi et pouvoir harmoniser différentes décisions.

Avec cette exigence de rapidité dans la décision, le management n'apparaît plus seulement comme une activité intellectuelle mais comme une discussion de la personnalité à côté de la rationalité il faut une dose de charisme.

Enfin, le manager doit posséder une petite pointe de leadership s'il veut réussir.

Chapitre 2 : Le manager de l'excellence

Mary Parker Follett en 1927 dans un écrit sur la profession de Manager a cité « Je crois que l'un des grands espoirs de l'administration des affaires est que la direction peut aujourd'hui être analysée et que des hommes peuvent être formés à occuper ce genre de position, j'entends que pour l'administration des affaires, exactement comme pour les autres professions, la formation prend le pas sur la personnalité ».

Alors qu'Henry Mintzberg en 1990 dans « Le management voyage au centre des Organisations » cite « c'est ainsi que j'en suis venu à croire que l'enseignement de la gestion ne devrait être dispensé qu'à ceux qui ont une substantielle expérience organisationnelle associée à une capacité prouvée de leadership et à l'intelligence nécessaire ».

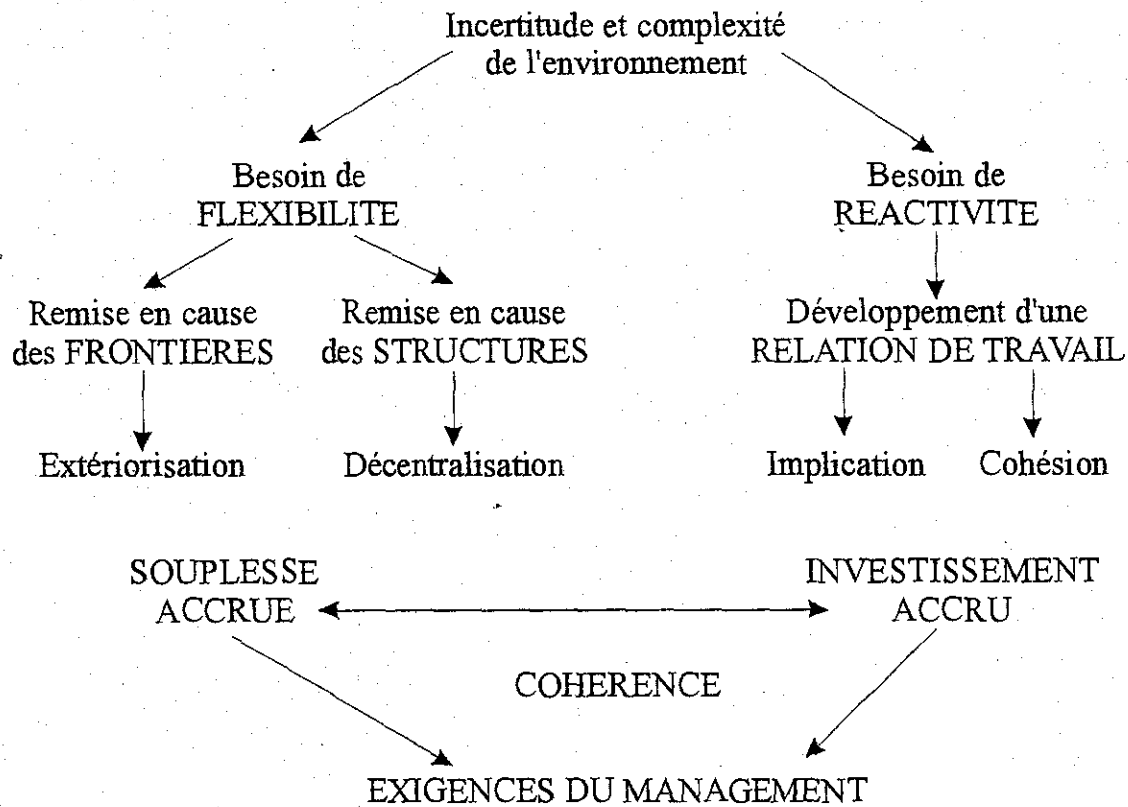
Ainsi des récentes et célèbres réaction d'Henry Mintzberg¹ à l'égard de la formation des managers montrent bien l'importance de cette remise en cause, pour lui, le management est un art non une méthodologie et il dépend d'éléments peu formalisables tels que la personnalité ou l'expérience, qui sont très difficiles à cerner et à expliquer.

En effet, les années 80 ont été le témoin d'une évolution sensible et rapide du rôle, de la place, et de l'image de l'entreprise, et de ces acteurs, sur la scène sociale, parallèlement et conjointement avec une évolution des pratiques de management. Un souci d'humanisation de l'image de l'entreprise pour répondre à de nouvelles responsabilités. L'émergence des entreprises japonaises qui ont mis au devant de la scène un management nouveau pratiqué par des dirigeants qui mettent en avant les aspects humains, identitaires et culturels.

¹ Henry Mintzberg « Le management voyage au centre des organisation » interédition 1998

Figure 1.

Le changement du cadre managérial



Source : Bruno Henriet

Le besoin se fait sentir dans l'entreprise d'être dirigée non seulement « gérée », ce qui est recherché par les salariés au sein des organisations, c'est une personne responsable d'une orientation et capable en même temps de regarder derrière elle, d'être proche de son équipe, le responsable pour ainsi dire doit réagir sous deux facettes la première orientée vers la stratégie et l'anticipation, et la deuxième vers le sens de l'écoute et de l'accompagnement.

Le leadership répond à l'attente des membres de l'organisation cependant, il faut rappeler que pour le responsable d'entreprise il est important d'éviter de tomber dans un double piège.

Celui d'une recherche maladroite de sécurité instrumentale et ne fait ainsi qu'enfermer l'entreprise dans le conformisme technocratique ou

celui d'une sorte d'intentionnisme comportemental où toute rationalité est substituée à des approches intuitives.

Section 1 : Recherche et passion de l'excellence

En 1981 W. Ouchi compare les entreprises japonaises et occidentales et parle des entreprises Z. (celles qui ont emprunté au modèle japonais ses éléments adaptables) et en 1982 Peters et Waterman inaugurent le filon de l'excellence et marquent profondément les milieux professionnels en développant une vision très accessible des facteurs de la réussite qui sont au nombre de huit²

A- Les managers de l'excellence :

Tom J Peters et Robert H. Waterman consultants chez McKinsey détiennent le record de ventes d'ouvrages dans le domaine de la gestion avec leurs célèbres livre « Le prix de l'excellence 1982 » partant de l'étude de 62 entreprises américaines performantes en termes économiques et financiers, les deux consultants tentent d'expliquer les sources et les clés de cette performance en recherchant les traits communs aux 62 entreprises choisies.

Le modèle d'analyse qu'ils appliquent repose sur l'hypothèse selon laquelle la performance d'une entreprise et l'efficacité du changement organisationnel ne dépendent pas uniquement de la stratégie ou de la structure, mais plutôt des relations entre la structure, la stratégie, les systèmes, le style, les savoirs - faire, le personnel et les valeurs partagées de l'entreprise.

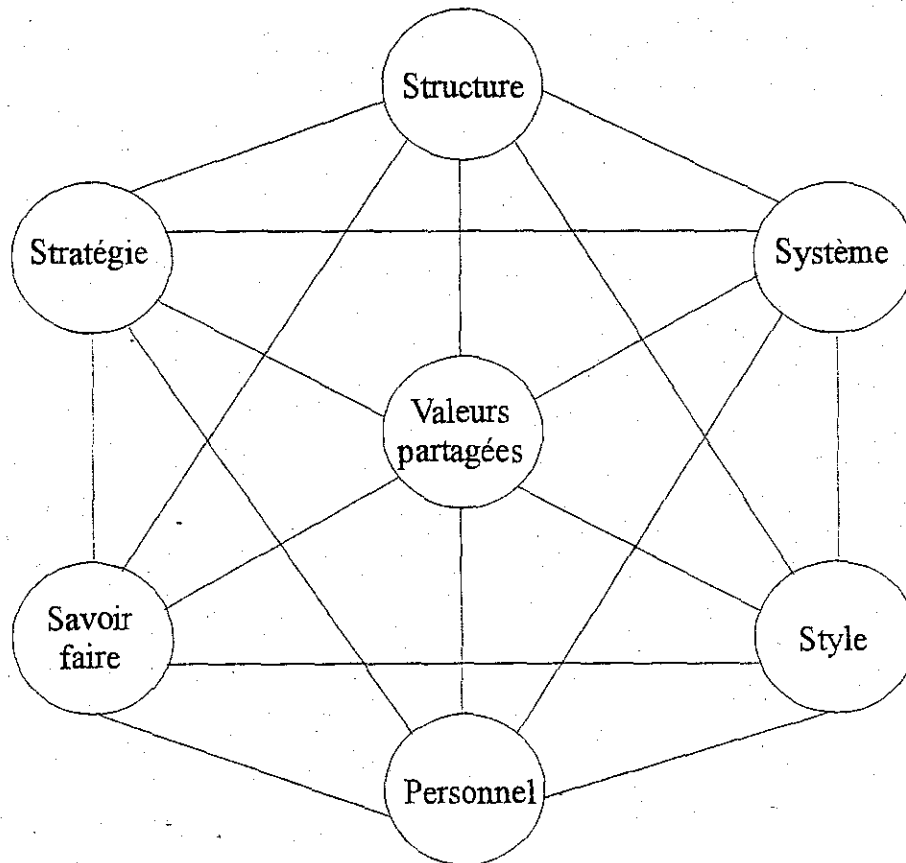
Quatre idées sous - tendent ce modèle :

- 1- Les capacités de changement de l'entreprise dépendent d'une multiplicité de facteurs et tous ces facteurs doivent être pris en compte dans leur globalité et leurs complexité.

² T. Peters et R. Waterman « Le prix de l'excellence » ED. Interédition 1983

- 2- Les sept variables qui synthétisent cette diversité de facteurs sont interdépendantes, et il serait dangereux d'agir sur l'une d'entre elles sans prendre garde aux autres.
- 3- Il ne suffit pas d'élaborer des stratégies bien planifiées, mais il est tout aussi important de mettre en place les conditions qui vont assurer le succès de l'application de ces stratégies et ce sont les systèmes de style de personnel, les structures, les savoirs – faire et les systèmes de valeurs.
- 4- Le modèle des « 7S »³ n'établit aucune hiérarchie entre les sept variables.

Figure 2 : Le modèle des « 7S »



Source MC Kinsey 1980

³ José Allouche et al « les outils de la décision stratégique » Ed covent. 1998

L'analyse des 62 entreprises performantes à travers ce modèle des « 7S » conduit les auteurs à dégager huit caractéristiques communes qui représenteraient, selon eux les clés du succès de l'entreprise des années quatre – vingt ou encore les secrets de l'excellence.

Les huit caractéristiques de l'excellence :⁴

- 1- Le parti pris de l'action les entraîne à limiter au maximum la place des démarches analytiques pour privilégier l'expérimentation immédiate.
- 2- L'écoute du client les conduit à privilégier une démarche « tirée génératrice de différenciation de qualité ».
- 3- L'autonomie et l'esprit novateur sont systématiquement favorisés les leaders qui assurent cette dynamique sont les nouveaux «champions de l'entreprise ».
- 4- La productivité est fondée sur la motivation du personnel, la base est privilégiée en raison de son rôle déterminant dans le développement des actions de qualité.
- 5- La mobilisation est organisée autour d'une valeur clé souvent associée à la personnalité des dirigeants. Autour de cet attribut, se construisent les projets d'entreprise qui vont se multiplier durant cette période.
- 6- Les entreprises s'en tiennent à ce qu'elles savent faire, c'est la condamnation des diversification excessives des années de croissance et un plaidoyer pour les recentrages d'activités sur les métiers maîtrisés.
- 7- Les entreprises préservent une structure simple et légère, ce qui correspond à un vaste mouvement de critique des structures sophistiquées développées depuis la second guerre mondiale.

⁴ Michel Weil Opcit 13

8- Les entreprises allient souplesse et rigueur, en s'efforçant de réaliser un compromis équilibré entre la centralisation et la décentralisation allant très loin dans le domaine de l'autonomie pour tout ce qui touche aux activités opérationnelles.

On remarque que cette vision de l'excellence est séduisante par rapport aux modèles dominants des années précédentes.

La mise en œuvre semble plus accessible aux entrepreneurs car elle a moins recours aux cabinets de consultants très en vogue en ce temps là, et ces caractéristiques sont plus axées sur l'homme, et la personnalité des dirigeants.

Sur la lancée du succès de ce premier ouvrage Tom J. Peter poursuit la réflexion autour de l'excellence managériale et publié en 1985 « la passion de l'excellence » en collaboration avec Nancy Austin ils font développer les points suivants :

- 1- Le bon sens
- 2- Les clients
- 3- Innovation
- 4- Les hommes rien que les hommes, toujours les hommes
- 5- Le leadership

B- L'art d'entraîner les hommes :

T. Peters et N. Austin estiment d'après leurs enquêtes que les meilleurs patrons ne sont ni exclusivement tendres ni uniquement durs. Ils savent être les deux ; « dur quand il s'agit de défendre leurs valeurs, compréhensifs à l'égard de celui qui échouera dans sa tentative d'innover, ils parlent constamment de vision, de valeurs d'intégrité ».⁵

Selon eux, les leaders doivent posséder l'art d'entraîner les autres, les grands entraîneurs doivent incarner quelques valeurs simples, mais

⁵ T. Peters et N. Austin Op cit 1983

leur art consiste à faire vivre les valeurs par chaque personne différente avec laquelle il entretiennent un contact et qu'ils tentent d'influencer.

Pour être un entraîneur efficace, il faut être flexible ce qui marche avec une personne ne marchera pas nécessairement avec une autre. Tout dépend de la situation et de la connaissance que l'on a de la personne.

D'ailleurs **Kenneth Blanchard**⁶ et **Patricia Drea Zigarmi** écrivent « rien n'est plus injuste qu'un même traitement pour tous » il faut adopter des traitements différents pour un même patient. Entraîner, recourir à un ensemble de notes d'éducation, de parrainage, de conseil et d'aide.

Les cinq rôles de l'entraîneur selon Peters et Austin :

Eduquer, parrainer, guider, conseiller et alerter.

EDUQUER

QUAND

Quand les buts, les rôles ou les conditions de travail changent.

Pour orienter un nouveau venu.

Quand vous êtes nouveau dans un groupe.

Quand de nouvelles compétences sont nécessaires

COMMENT

De façon positive et encourageante.

En insistant sur l'apprentissage et l'application de nouvelles connaissances particulières

RESULTATS

Acquisition de nouvelles compétences.

Renforcement de la confiance en soi.

Elargissement de la façon de voir l'entreprise.

SAVOIR-FAIRE CLES

Capacité d'énoncer clairement ce qu'on attend comme performance.

Capacité de reconnaître les « laboratoires d'apprentissage » de la vie de tous les jours.

Capacité et volonté de renforcer l'apprentissage.

⁶ Kenneth Blanchard et Patricia et Drea Zigarin « Le leader et la minute du succès » 1986 Interedition, P136

PARAINNER

QUAND

Quand un individu peut apporter une contribution spéciale. Pour permettre à un talent extraordinaire de s'exercer.

COMMENT

De façon positive et enthousiaste.

En insistant sur le développement à long terme et sur la contribution apportée à l'entreprise.

En se concentrant sur le futur et en s'occupant de polir le talent, de l'affirmer.

RESULTATS

Vitrine pour une compétence ou une contribution exceptionnelle.

Expérience accrue. Promotion

SAVOIR-FAIRE CLES

Débureaucratiser.

Éliminer les obstacles à la performance.

Capacité à développer des relations collégiales au sein du groupe.

Volonté de relâcher le contrôle.

Volonté de fournir l'accès à l'information et à d'autres gens.

GUIDER

QUAND

Pour des encouragements spéciaux avant ou après une « première » (par exemple, première visite d'un client, première réunion du comité directeur).

Pour apporter des corrections simples et brèves

COMMENT

Ton encourageant et enthousiaste dans le but de préparer et expliquer.

RESULTATS

Plus grande confiance en soi, compétence accrue, meilleure performance.

SAVOIR-FAIRE CLES

Capacité d'exprimer son appréciation sincère, Capacité d'écouter.

CONSEILLER

QUAND

Quand des problèmes entravent la performance.

Après avoir éduqué et guidé

Pour répondre à des reculs et des déceptions et accélérer le redressement.

COMMENT

Insister sur la résolution des problèmes.

De façon positive, en soutenant, en encourageant.

De façon structurée, par un véritable dialogue.

RESULTATS

Redressement.

Sentiment accru de propriété et de responsabilité.

Engagement personnel renouvelé.

SAVOIR-FAIRE CLES

Volonté d'écouter.

Capacité d'apporter un retour d'information clair et utile.

ALERTER

QUAND

Quand des problèmes de performances persistent.

Quand un individu semble incapable de donner ce qu'on attend de lui, en dépit de l'éducation et des conseils.

Quand un individu ne remplit pas son rôle.

COMMENT

De façon positive, pour soutenir, mais ton ferme.

En insistant sur la nécessité de prendre une décision et le moment auquel cette décision sera prise. Avec calme.

RESULTATS

Redéfinition de la mission.

Une chance de réussir dans une autre position.

Le travail actuel est restructuré et les responsabilités réduites.

Démission.

SAVOIR-FAIRE CLES

Capacité à tenir la personne informée des progrès de façon directe et utile.

Capacité à discuter de problèmes délicats sans en faire des psychodrames.

Thomas Peters et Nancy Austin n'ont pas hésité à faire apparaître toute une série de comportements qu'ils estiment être partagés par tous les leaders qu'ils ont eu à rencontrer⁷.

Tableau 1

<i>Leader</i>	<i>Non-Leader</i>
Vient à l'aide des autres	Préside la pagaille
Fait appel à ce qu'il y a de meilleur en chacun ; porte ouverte ; un homme qui résout les problèmes, donne des conseils ; un boute-en-train	Invisible, il donne des ordres à son personnel et s'attend à le voir les exécuter
Pense à la façon de rendre le personnel plus productif, plus concentré sur les buts de l'entreprise, à la façon de le récompenser	Pense à ses propres récompenses, à son statut, à la façon dont il est perçu de l'extérieur.
A l'aise avec son personnel sur les lieux de travail	Mal à l'aise avec son personnel
N'a ni place de parking ni toilettes réservées, ni salle à manger ni ascenseur privés	Jouit de tous ces privilèges
Pratique le management baladeur	Ne le pratique pas
Arrive tôt - reste tard	Arrive tard et repart généralement à l'heure
A le contact facile	A le contact difficile avec les ouvriers
Ecoute bien	Parle bien
Facilite la compréhension des valeurs de l'entreprise	Sait démontrer sa maîtrise des choses complexes
Est disponible	Est difficile à joindre
Se montre équitable	Est équitable avec les dirigeants, mais exploite les autres
Est décidé	S'en remet à des comités et des consultants
Se fait remarquer par son humilité	Affiche son arrogance
S'attaque sans faillir aux problèmes difficiles	Elude les problèmes. Est le roi des roublards
Est entêté	S'obstine uniquement quand son propre intérêt est en jeu

⁷ T. Peters et N. Austin Op cit p 378

<p>Simplifie (les choses ont l'air facile)</p> <p>Connaît le nom des gens</p> <p>A de profondes convictions</p> <p>Met la main à la pâte, si nécessaire</p> <p>Fait confiance à son personnel</p> <p>Délègue des travaux importants</p> <p>Passe aussi peu de temps que possible à l'extérieur avec d'autres directeurs ou à des activités étrangères à l'entreprise ;</p> <p>Veut rester anonyme et souhaite que toute publicité rejaillisse sur son entreprise</p> <p>Supporte souvent le poids des erreurs</p> <p>Reconnaît la réussite des autres.</p> <p>Donne honnêtement et fréquemment de l'information en retour.</p> <p>Sait quant et comment renvoyer des gens</p> <p>Simplifie</p> <p>Apporte son aide là où des problèmes se posent</p> <p>Considère la croissance comme un produit annexe de la quête de l'excellence</p> <p>Connaît son affaire et le genre de personnes qui la font prospérer ;</p> <p>Est honnête en cas de crise</p> <p>Recherche les contrôles qu'il pourrait abolir</p> <p>Préfère le face-à-face aux mémorandums</p> <p>Est direct</p> <p>Est cohérent et crédible vis-à-vis de ses troupes</p>	<p>Complicque (les choses ont l'air difficile)</p> <p>Ne les connaît pas</p> <p>Hésite quand il faut prendre une décision</p> <p>Ne veut pas se salir les mains</p> <p>Ne fait confiance qu'aux mots et aux chiffres</p> <p>Se réserve toutes les décisions finales</p> <p>Passe énormément de temps à rencontrer les directeurs d'autres entreprises</p> <p>Recherche l'inverse</p> <p>Cherche un bouc émissaire</p> <p>Prend les réussites à son compte et se plaint du manque de bon personnel.</p> <p>Fait circuler l'information en sens unique : vers son bureau.</p> <p>Evite les tâches désagréables</p> <p>Enfle les problèmes et complique les choses</p> <p>Convoque ceux qui sont en pleine crise pour une réunion dans son bureau.</p> <p>Considère que les ouvriers et le personnel des bureaux sont paresseux, incompetents et ingrats.</p> <p>N'a jamais rencontré les gens.</p> <p>Improvisé et reste équivoque.</p> <p>Adore les nouveaux contrôles</p> <p>Préfère les mémorandums et les longs rapports</p> <p>A un esprit retors et manipulateur</p> <p>Imprévisible, il dit ce qu'il croit que les gens veulent entendre.</p>
--	--

Admet ses propres fautes ; réconforte les autres quand ils les admettent	Ne fait jamais de fautes ; blâme les autres ; lance des chasses aux sorcières pour identifier les coupables ;
N'élabore pas de manuels de politique générale	Est armé de manuels de politique générale.
Aime la transparence	Affectionne le secret.
Elimine la paperasserie dans la planification	S'entoure de paperasserie dans la planification
Privilégie les promotion internes	Cherche toujours les perles rares en dehors de l'entreprise.
Tient ses promesses	Ne les tient pas.
Habite un bureau très simple	Occupe un bureaux luxueux
Pense qu'au moins deux autres personnes dans l'entreprise pourraient être de bons présidents.	A une priorité absolue : s'assurer qu'aucune personne ayant la carrure d'un président ne mette les pieds dans l'entreprise.
S'attache de façon presque maniaque aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise	Ne porte d'attention particulière qu'à lui-même.
L'entreprise est son souci premier	Passé lui-même au premier chef de ses préoccupations
Considère les fautes comme des occasions d'apprendre	Considère que les fautes sont des offenses passibles de punition.

a- Les grandes caractéristiques généralement attribuées à l'entraîneur selon Peters et Austin :

Il me pousse à donner le meilleur de moi-même.

Il donne le bon exemple.

Il ne divulgue jamais une confidence.

Il explique les raisons des instructions et des procédures.

Il m'aide à mettre de l'ordre dans mes idées avant que je ne les expose aux autres.

Il est objectif.

Il me laisse prendre mes propres décisions.

Il s'intéresse à moi et à ce que je fais.

Il ne cherche pas à attirer les projecteurs sur lui.
Il m'incite à persévérer.
Il me procure une orientation personnelle, en particulier quand j'apprends quelque chose de nouveau.
Il est solidaire et compréhensif.
Il est ferme mais juste.
Il ne perd pas de vue les résultats.
Il me laisse me sortir seul des problèmes et des situations difficiles, mais il me soutient.
Il fait en sorte que je sache où j'en suis.
Il écoute exceptionnellement bien.
Il ne parle pas à ma place.
Il tient ses promesses.
Il veille à ce que je ne perde pas le but de vue.
Il travaille aussi dur ou plus dur que tous les autres.
Il est humble.
Il est fier des managers qu'il a formé.
Il complimente ceux qui le méritent.
Il pratique le management baladeur.
Il ne dit jamais « Je te l'avais bien dit ! ».
Il corrige discrètement mes performances.
Il n'abuse jamais de son autorité.
Il est toujours direct.
Il donne toujours au moins une deuxième chance.
Il a une politique de porte ouverte.
Il utilise un langage facile à comprendre.
Il oublie les erreurs passées.
Il inspire la loyauté.

Il souhaite réellement entendre mes idées et les mettre en œuvre.
Il me laisse fixer mes propres échéances.
Il célèbre les réussites.
Il est ouvert et honnête.
Il ne cache pas les mauvaises nouvelles.
Il me laisse assez de temps pour me préparer à une discussion.
Il est enthousiaste.
Il suit les progrès.
Il est patient.
Il veut que je m'améliore.
Il me consacre toute son attention et ne se laisse pas distraire lors de nos conversations.
Il a le sens de l'humour.
Il règle nos désaccords en privé.
Il me rassure.
Il me donne confiance en moi.
Il me raconte « toute l'histoire ».
Il dit « nous » au lieu de « je ».
Il n'accepte que les travaux difficiles qui en valent la peine.
Il peut faire savoir qu'il est soucieux sans en faire tout un plat.
Il est courageux.
Il attache beaucoup d'importance à la formation.
Il apaise en cas de crise.
Il implique tout le monde.
Il veut que je réussisse.
Il est optimiste.
Il réagit bien sous pression ou dans un environnement en rapide mutation.

Il a une réputation de compétence parmi ses pairs.

Il connaît bien son travail.

Il est dur et tendre.

Il croit que nous pouvons faire ce qu'il faut.

Il fixe des objectifs accessibles.

Il communique sa philosophie et ses valeurs.

Il est intuitif ; on n'a pas besoin de tout lui dire.

Il a un très fort sens de l'urgence.

Il préserve l'individualité des membres de son équipe.

Il pense et opère à un niveau supérieur à celui attendu.

Il veut faire de son entreprise la meilleure de son secteur industriel.

Il est prêt à agir sur les intuitions ; il croit que les sentiments sont des faits.

Il nous donne les moyens d'agir.

Il est là quand nous avons besoin de lui.

Il aime son travail.

Il aime passer du temps avec nous.

Cette liste est étonnante : et ne comporte absolument rien de nouveau. Tous les leaders souhaitent la mettre en pratique. La plupart en sont distraits par les aspects techniques de leur travail. Ils n'y arrivent pas. Les nouveaux managers trouvent qu'en passant son temps à faire ces chose-là, on ne donne pas l'impression de travailler. Aucun leader ne se conforme à cette liste en tout point, mais ils savent tous intuitivement que c'est cela qu'ils doivent faire. Un véritable leader se consacre à plein temps à son personnel. De plus, il n'est pas indispensable de posséder une personnalité extravertie, ni un flair spécial, ni un style flamboyant pour bien guider. Il suffit d'y accorder une attention constante et d'agir avec vigilance.

Kenneth Blanchard et Patricia Drea Zigarin proposent un leadership adaptatif pour réussir.

Il faut savoir adapter le traitement au patient. Les quatre principaux styles de leadership selon ces auteurs :

Style 1 : DIRIGER

Le leader donne des instructions précises et surveille de près l'exécution des tâches.

Style 2 : ENTRAÎNER

Le leader continue à diriger et à surveiller de près l'exécution des tâches, mais de plus, il explique les décisions sollicite les suggestions et encourage les progrès.

Style 3 : EPAULER

Le leader facilite et encourage les efforts de ses subordonnés pour accomplir les tâches ; il partage avec eux la responsabilité de la prise de décision.

Style 4 : DÉLÉGUER

Le leader transmet à ses subordonnés la responsabilité de la prise de décision et de la résolution des problèmes.

6- L'adaptabilité

Le style de leadership, c'est le comportement que l'on adopte lorsqu'on cherche à influencer sur la performance de quelqu'un d'autre. Le style du leader est une combinaison de comportements directifs et encourageants.

1- Comportement directif

C'est expliquer clairement à chacun ce qu'il doit accomplir, comment le réaliser, où et à quel moment, et ensuite surveiller de près la réalisation.

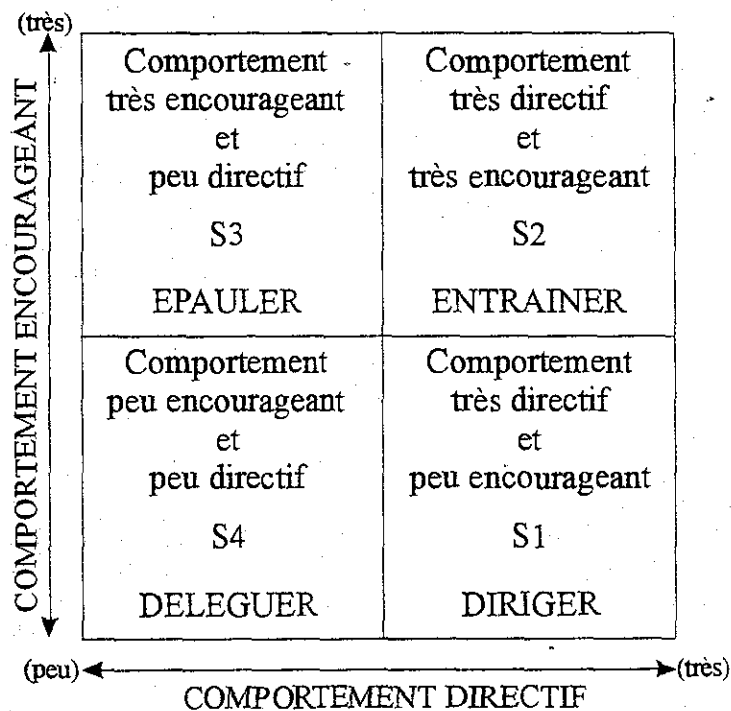
2- Comportement encourageant

C'est écouter les autres, apporter assistance et encouragements à leurs efforts, puis faciliter leur participation à la résolution des problèmes et à la prise de décision.

Il existe quatre styles essentiels de leadership qui sont : diriger, entraîner, épauler, déléguer.

MAIS ... AUCUN STYLE DE LEADERSHIP N'EST MEILLEUR QUE LES AUTRES.

Figure 3 : Les quatre styles de leadership :



Source : Kenneth Blanchard

Figure 4 : Les quatre niveaux de développement

Faible compétence •	Compétence modérée •	Forte compétence •	Forte compétence •
Fort engagement	Faible engagement	Engagement variable	Fort engagement
D1	D2	D3	D4
En développement		→ développé	

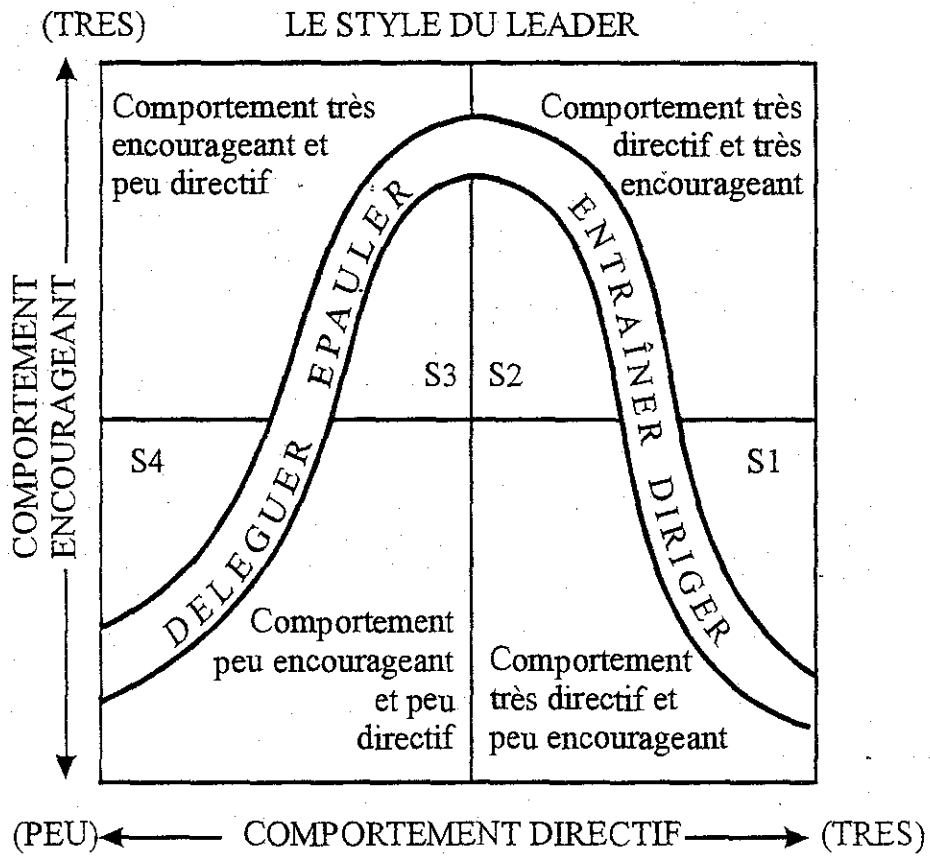
Source : Opcit

Tableau 2 : Adapter le style de leadership correspondant aux différents niveaux de développement :

<i>Niveau de développement</i>	<i>Style de leadership</i>
D1 Faible compétence • Fort engagement	S1 DIRIGER Structure, Contrôler, Superviser
D2 Compétence modérée • Faible engagement	S2 CONTROLER Diriger et encourager
D3 Forte compétence • Engagement variable	S3 EPAULER Féliciter, écouter, faciliter
D4 Forte compétence • Fort engagement	S4 DELEGUER Transmettre la responsabilité de la prise de décision au jour le jour

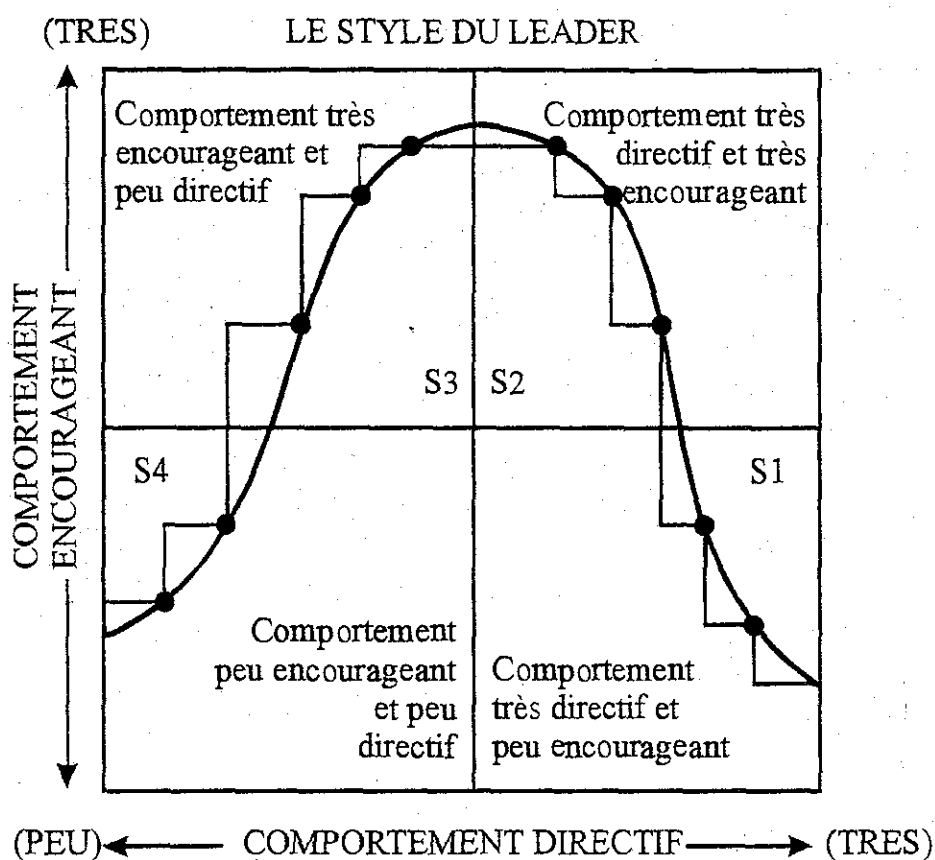
Source : Opcit

Figure 5



Source : Kenneth Blanchard

Figure 6



Source : Kenneth Blanchard

Résoudre les problèmes de performances en prenant en compte les points suivants :

Les objectifs qui orientent la performance dans la bonne direction et permettent au dirigeant d'analyser la compétence de chaque personne et son engagement à donner le meilleur de lui-même, c'est à dire son niveau de développement.

Les félicitations qui stimulent les progrès dans les niveaux de développement individuels et permettent au dirigeant de passer progressivement d'un style de leadership plus directif (diriger) à un style moins directif et plus encourageant (entraîner, épauler), puis à la délégation.

Les critiques qui mettent un terme à une personne insuffisante et peuvent impliquer pour le dirigeant un retour graduel d'un style moins

directif et moins encourageant (déléguer) à un style plus encourageant (épauler) ou plus directif (entraîner et diriger).

C'est la négociation du style de leadership qui augmente la performance.

C- les champions du renouveau :

Dès 1986 - 1987, et devant les difficultés rencontrées par les 62 entreprises présentées comme des modèles de performance une redéfinition de l'excellence s'imposait devant des principes devenus invalides en raison d'un environnement bouleversé.

Ainsi Peters axe sa réflexion autour d'un précepte clé, le passage d'une structure traditionnelle pyramidale et hiérarchique à une organisation horizontale, interfonctionnelle à flux d'informations rapide et fondée sur un principe de coopération pas moins de quarante deux principes sont alors énoncés et expliquer qui décrivent ce que Peters nomme « le chaos management » les 42 préceptes sont présentés sous la forme d'un inventaire non organisé de formules magiques qui restent bien proches des premiers principes de l'excellence ⁸.

⁸ Peters « Le chaos managements » manuel pour une nouvelle prospérité de l'excellence Interédition 1988

Tableau 3 : Les 42 Précepte du « chaos management »

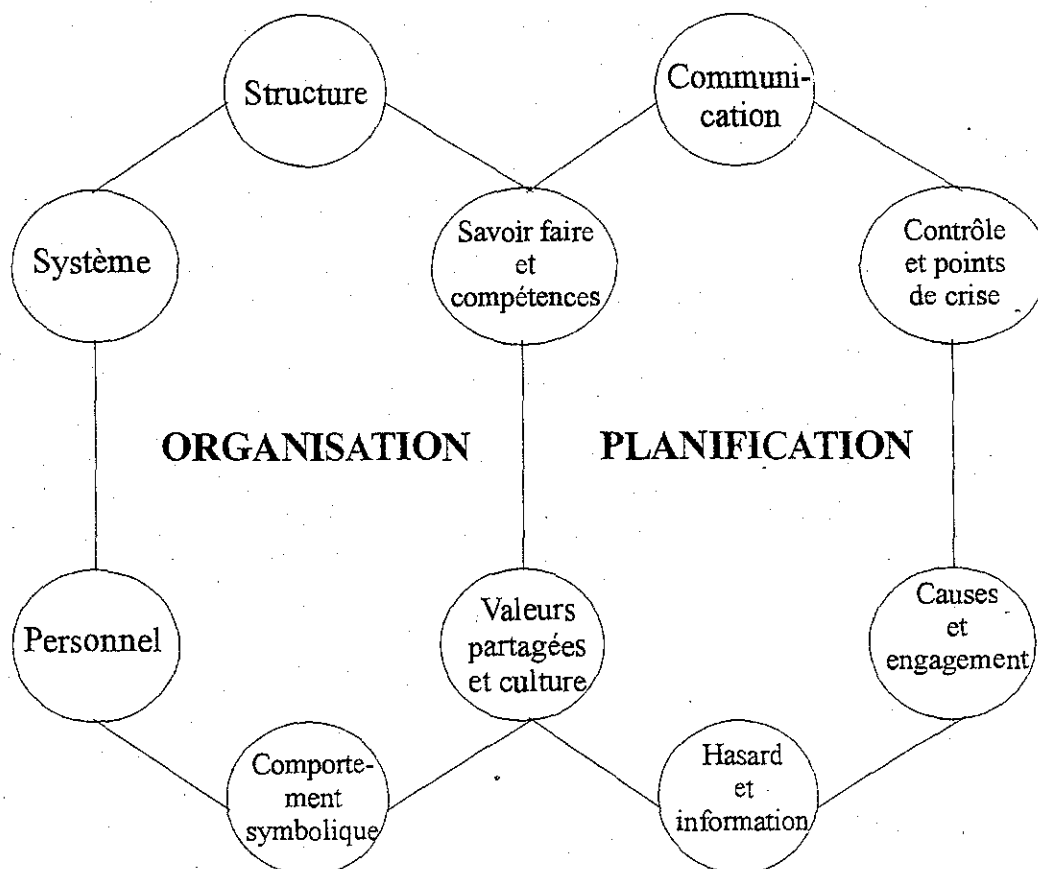
<p>A. L'innovation et la qualité : deux axes prioritaires</p> <p>1. Lancer une révolution de la qualité</p> <p>10. Développer une stratégie d'innovation</p> <p>11. Engager des équipes multifonctionnelles pour toutes les activités de développement</p> <p>12. Substituer projets et prototypes aux propositions</p> <p>13. Ignorer le « pas inventé ici » et apprendre à se calquer sur le meilleur</p> <p>16. Personnifier l'innovation</p> <p>18. Chiffrer l'innovation.</p> <p>19. Faire de l'innovation un mode de vie pour tous.</p> <p>B. Les hommes : mobilisation et polyvalence</p> <p>15. Applaudir les champions</p> <p>20. Impliquer absolument en tout l'ensemble du personnel.</p> <p>21. Organiser le plus possible d'équipes polyvalentes.</p> <p>22. Investir du temps dans le recrutement.</p> <p>23. Investir en capital humain comme en machine.</p> <p>24. Octroyer à tous d'importants stimulants financiers.</p> <p>25. Garantir la stabilité de l'emploi à une grande partie de la main d'œuvre.</p>	<p>C. Les structures : simplicité et décentralisation</p> <p>26. Simplifier radicalement les niveaux de direction.</p> <p>27. Redéfinir le rôle des cadres moyens et les considérer plutôt comme des auxiliaires que comme des gardiens.</p> <p>28. Simplifier et éliminer les procédures bureaucratiques.</p> <p>30. Développer et aiguillonner une démarche de délégation et de responsabilisation.</p> <p>36. Détruire toute bureaucratie.</p> <p>38. Mettre au point des systèmes simples pour encourager la participation et la compréhension.</p> <p>40. Partager l'information avec tous.</p> <p>D. Le style de direction</p> <p>17. Soutenir les échecs précoces en récompensant publiquement les erreurs sur des projets bien étudiés.</p> <p>29. Mettre à l'épreuve jour après jour la circonspection conventionnelle de la direction.</p> <p>31. Diriger par l'exemple le personnel.</p> <p>32. Pratiquer un management transparent.</p> <p>33. Devenir un auditeur assidu.</p> <p>35. Examiner chaque acte de délégation et l'étendre radicalement.</p>	<p>E. les relations avec les partenaires</p> <p>2. Devenir un passionné du service.</p> <p>3. Se doter d'une capacité de réponse totale à la clientèle.</p> <p>4. Devenir un véritable internationaliste.</p> <p>6. Ecouter les clients, les utilisateurs, les fournisseurs, les détaillants.</p> <p>9. Etre obsédé par le client.</p> <p>14. Utiliser systématiquement le bouche-à-oreille pour la démarche marketing.</p> <p>34. S'assurer que les membres du personnel en contact avec la clientèle savent qu'ils sont les héros de l'entreprise.</p> <p>42. Exiger une parfaite intégrité dans tous les contrats, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.</p> <p>F. Les objectifs de l'entreprise</p> <p>5. Forger le caractère unique de son entreprise.</p> <p>7. Faire de la production la première arme du marketing.</p> <p>8. Surinvestir dans le personnel, les vendeurs, le service, la distribution.</p> <p>37. Se concentrer précisément sur ce que l'on a modifié récemment.</p> <p>41. Se fixer des objectifs financiers avec prudence.</p>
--	--	--

Source : adapté et mis en forme par les auteurs à partir de Peters (1987)

Waterman (1980) quant à lui poursuit les voies de l'excellence en dressant le portrait des champions du renouveau, ceux qui selon lui vont redonner vitalité et performances aux entreprises il énonce huit points importants pour les managers. Il instaure la boucle du renouveau

- 1- Pratiquer un opportunisme bien informé
- 2- Diriger et responsabilisé
- 3- Considérer les faits et les contrôles comme une aide
- 4- Se regarder dans un miroir différent
- 5- Développer l'esprit d'équipe, faire confiance et maîtriser les luttes d'influence
- 6- Evoluer dans la stabilité
- 7- Manifester une attitude positive et prêter une attention soutenue
- 8- Susciter l'engagement pour une cause

Figure 7 : La boucle du renouveau



Source : Waterman (1990)

D- L'entreprise et les pilotes du « troisième type » :

Une étude sur la logique de l'excellence a été effectuée en 1985 par un groupe de chercheurs français dans onze entreprises performantes et ces auteurs sont parvenus à énoncer leurs principales conclusions sous la forme d'une liste de onze caractéristiques communes aux entreprises françaises jugées les plus performantes.

- 1- Une organisation simple et adaptable, décentralisée pour les tâches opérationnelles et dont les unités sont de taille humaine.
- 2- Un processus de prise de décision stratégique très centralisé autour d'un leader fort et de son équipe proche.
- 3- Le recours à des cellules d'observation et de conseil en stratégie plutôt qu'une planification rigide.
- 4- Un système d'information à transmission rapide et simple facilitant les communications ascendantes, descendantes et latérales.
- 5- Une gestion fondée sur l'autofinancement et des stratégies de recentrage sur les métiers de base.
- 6- Un souci majeur de satisfaction du client et une place prépondérante du marketing dans le développement des activités.
- 7- La recherche d'un service personnalisé au client, tout produit étant considéré comme un service.
- 8- Une place importante des ressources humaines et en particulier du leader qui est présent et durable.
- 9- Un système de valeurs privilégiant les valeurs de qualité (du produit et des services) d'initiative et d'esprit d'équipe en mobilisant les hommes autour d'un projet partagé.
- 10- Des politiques de motivation très développées fondées sur l'intéressement, les valeurs, la formation, la communication, la responsabilisation.

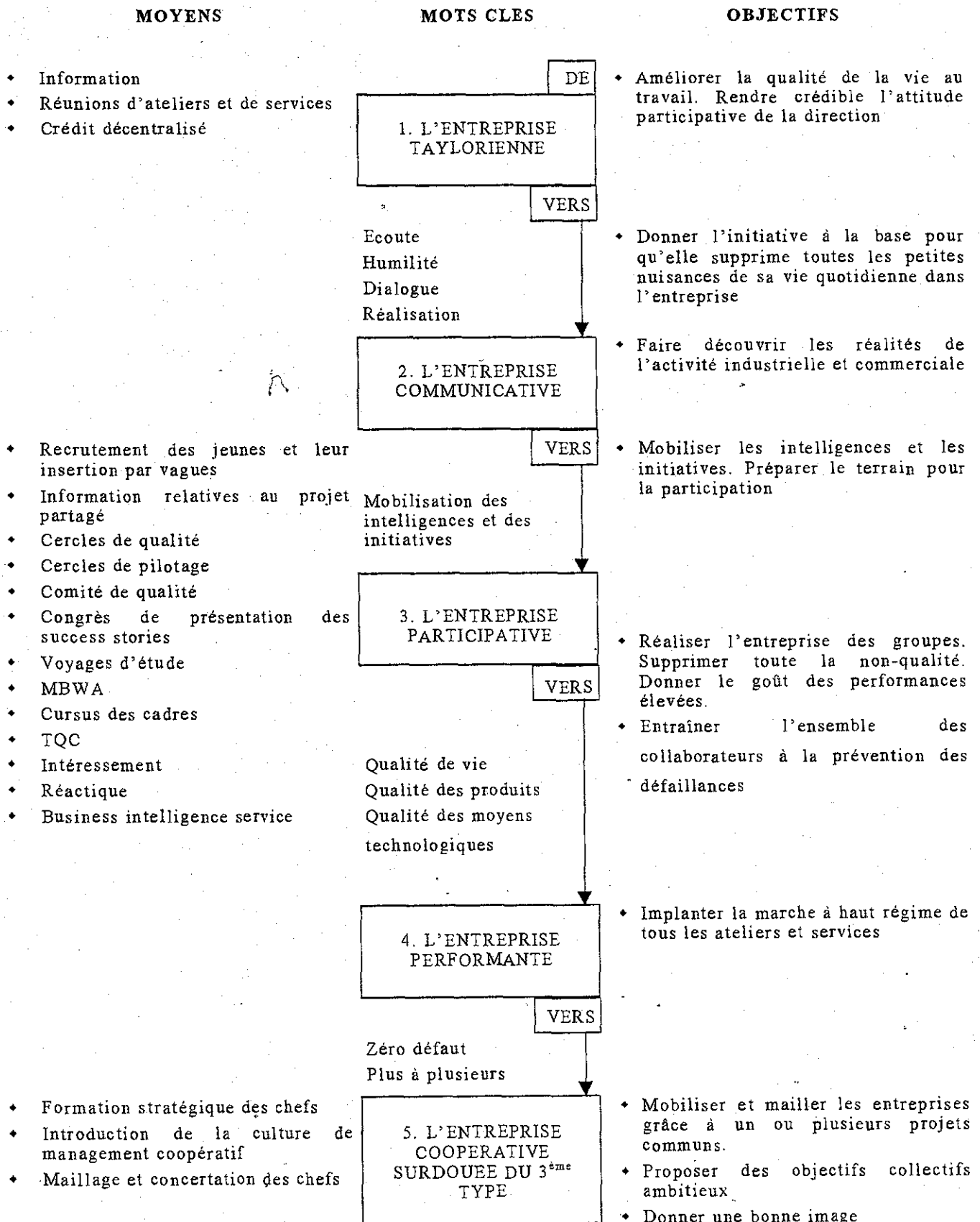
11- Une remise en question constante permettant de rester en éveil et de s'améliorer en permanence.

Cependant, au delà de la rigueur mise par les auteurs dans la transcription des entretiens et de la qualité de leurs analyses l'ouvrage reste qu'un ensemble de recommandations déjà émises par Peters et Waterman⁹.

⁹ José Allouche et al Opcit p43.

Georges Archien et Hervé Sérieyx. « Pilotes du 3 type » seuil Année 1986

Tableau 4 : Tableau synthétique de la stratégie d'accès au 3^{ème} type :



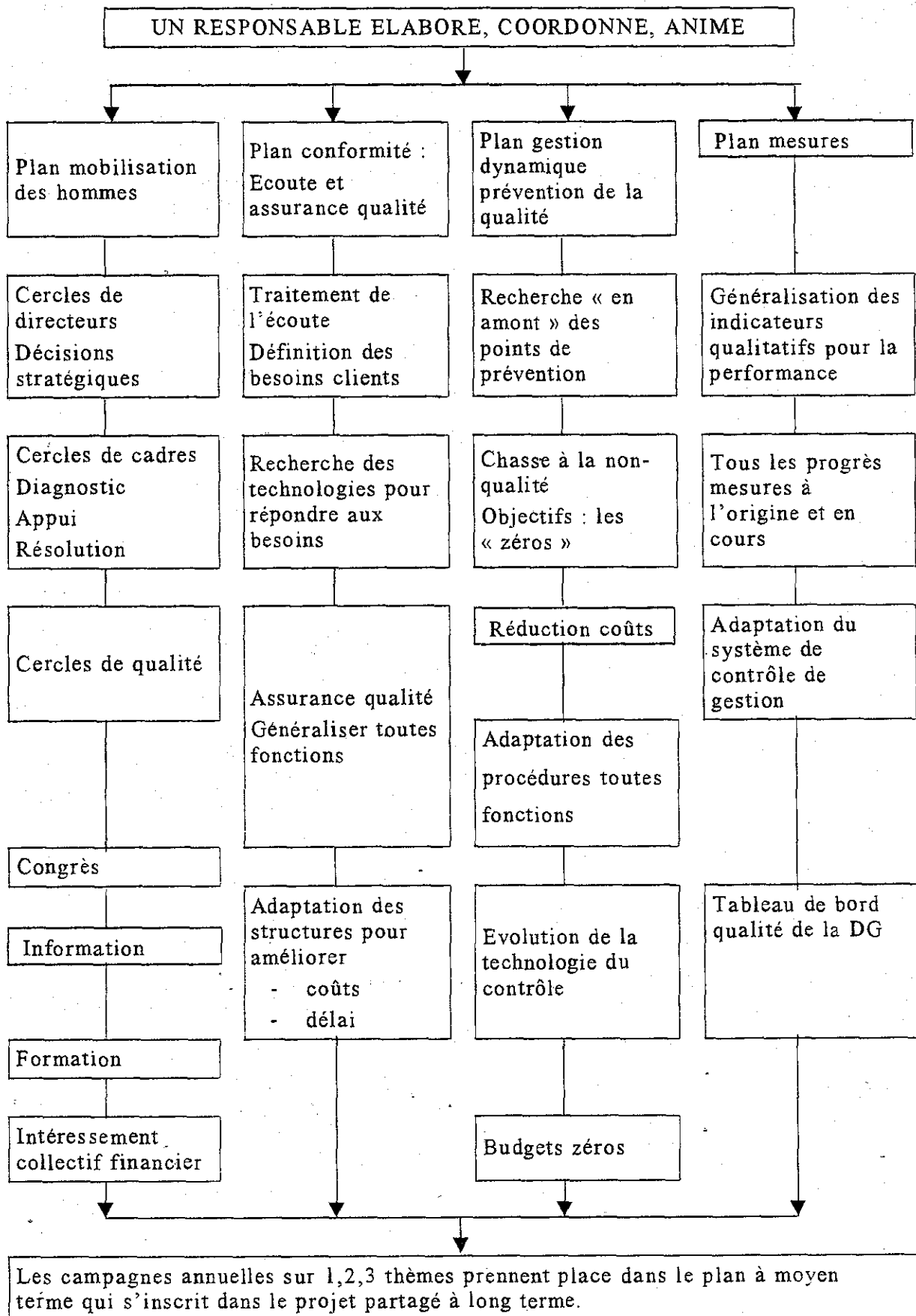
Mais ce sont deux consultants français Georges Archien et Hervé Sérieyx qui tentent dans un ouvrage en 1986 d'élaborer un portrait de l'entreprise du troisième type puis de ses dirigeants les pilotes du troisième type, ils sont conscients qu'une performance durable d'une entreprise des années 80 ou 90 ne peut s'obtenir sans une parfaite et constante adaptation aux contraintes évolutives de l'environnement. Les auteurs formulent dix conclusions pour entrer dans le management du troisième type, et cinq caractéristiques concernant les pilotes du troisième type.

Tableau 5 : Le management et les pilotes du troisième type :

<i>Les 1 voies d'entrée vers le management de troisième type</i>	<i>Les 5 caractéristiques du pilote du troisième type</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Un dialogue et un crédit décentralisé. 2. les cercles de qualité 3. la chasse à l'entreprise fantôme, le total quality control system et l'intéressement 4. le maillage des chefs 5. un cursus lourd de formation pour l'encadrement 6. les cercles de pilotage (réflexion stratégique participative) 7. le projet partagé 8. le business intelligence system 9. le management by wandering around (l'errance profitable) 10. le foisonnement (relations avec des PME complémentaires) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ECOUTE de tout l'environnement externe et interne de l'entreprise pour déceler les signaux faibles. 2. ANIMATION des membres du staff, des groupes de cadres, des réunions du personnel, des services sur le terrain, du dialogue à tous les niveau... 3. STRATEGIE pour orienter les activités dans le sens du projet partagé. 4. RELATIONS avec tous les acteurs de l'environnement (formation de l'image de l'entreprise) 5. REFLEXION pour se préparer à agir avec plus de discernement, de recul et d'ouverture.

Source : Archien et Sérieyx

Figure 8: La stratégie de l'excellence pour atteindre et maintenir la qualité parfaite :



Source : José Allouche

L'entreprise du troisième type a fait couler beaucoup d'encre, notamment l'ouvrage d'Archien la « La France du troisième millénaire » en 1988, et Sériey avec Isabelle Orgogozzo, dans « changer le changement » en 1989 et le « Big – bang des organisations » en 1993.

Le courant de réflexion de l'excellence a séduit bon nombre de dirigeants d'entreprises, il en a le mérite de faire apparaître l'importance des facteurs humains, culturels, interpersonnels, relationnels, et de remettre en cause la scientificité apparente des modèles de décision rationnels mais souvent réducteurs¹⁰.

En revanche des auteurs comme Nicole Aubert, Vincent De Gaujelac 1991 mettent en garde contre le coût de l'excellence dans le plan organisationnel et surtout individuel, en évoquant la survalorisation de l'action le mythe de la réussite, l'obligation d'être fort et cette expression le montre bien « soit on adhère, soit on s'exclut, soit on est dedans et on est OK, soit on est dehors et l'on existe plus (KO) ».

Géraldine Shmidt et José Allouche en 1995, soulignent que le nouveau management, dans sa volonté de mettre en avant la part intuitive, irrationnelle, culturelle et humaine du management a atteint un point de non – retour et généré des effets pervers.

Ces auteurs pensent que la vision certes quelque peu caricaturale de ces effets pervers ne doit cependant pas remettre en cause l'indispensabilité intégration des ressources humaines dans la stratégie, mais doit plutôt dicter les moyens d'une telle intégration et aiguïser la vigilance de ceux que l'entreprennent

Section 2 : Leadership, mode de gestion

A travers le portrait qu'a esquissé Archien et Sérieyx du « pilote du troisième type » trois éléments phares sont à retenir.

¹⁰ Christian Morel (1992)

- 1- La vision : le pilote leader est celui qui, mieux que les autres, soit non seulement où il veut aller mais où il faut aller.
- 2- La confiance : le leader est celui qui sait communiquer sa confiance à son groupe.
- 3- L'adhésion : le leader est celui qui parvient à obtenir l'adhésion active et ardente de tous pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

A- Trois générations de dirigeants :

A ce portrait correspondent assez bien, dans la France des années 90, les figures très personnalisées des leaders d'entreprise qui ont surgi depuis quelques années sous les feux de l'actualité et les médias.

Certains sont solidement ancrés dans l'expérience, d'autres sont plus jeunes et plus fringants. Mais ce qui les caractérise tous c'est justement l'aptitude qu'ils possèdent à signifier la volonté d'entreprendre et l'espoir en l'avenir.

En cela, ils incarnent une nouvelle génération de leaders différente des deux qu'ils avaient précédée.

En effet, à la phase de patrons dits du « droit divin »¹¹, qui ont dominé la scène mondiale durant près d'un demi - siècle, jusqu'à la deuxième guerre mondiale, comme la dynastie Ford, etc... avait succédé la phase de la « technostructure » (Galbraith) qui s'étend depuis les lendemains de la guerre jusque vers la « crise » qui s'ouvre en 1973 - 1974. Durant cette période, le dynamisme du marché était tel qu'il n'était pas besoin d'afficher la figure du patron.

Les fonctions de directeurs d'entreprises dépendaient essentiellement de la confiance des investisseurs vis à vis des gestionnaires d'organismes, la fonction l'emportait, au cours de cette période sur le rôle public à tenir. L'énergie du management passait par

¹¹ Nicole Aubert « Leadership » dans pouvoir et décision p 369

des équipes compétentes et dynamique et pas nécessairement par des leaders en vedette.

Les trois générations de dirigeants¹²

a- Le patron de droit divin :

C'est un capitaliste qui a bâti sa fortune sur des produits ou des procédés nouveaux.

b- Le manager professionnel :

Il s'est installée à la place de l'héritier capitaliste dépassé, c'est un « haut fonctionnaire » qui n'avait rien à voir avec la propriété du capital.

c- Le patron propriétaire :

C'est un redresseur contrairement au patron du « droit divin » il a su démontrer sa compétence avec le marché financier le reconnaisse.

B- Dirigeants « gestionnaires et gestionnaires leaders » :

Warren Bennis¹³, et Abraham Zalzenik¹⁴ distinguent les dirigeants « gestionnaires » et les dirigeants « leaders ».

Selon Bennis, les dirigeants gestionnaires ou « managers » savent ce qu'ils doivent faire » des dirigeants leaders « qui eux « savent, ce qu'il faut faire ».

Les dirigeants « managers » s'occuperaient à gérer, c'est à dire à accomplir leur tâche le mieux possible, assumer leurs responsabilités à commander.

Les dirigeants « leaders » quant à eux, s'attacheraient plus à libérer une influence, à guider, à orienter.

Les dirigeants « leaders » auraient donc, selon ces auteurs, un « plus » par rapport aux « managers », un projet majeur, une vision

¹² Marc Clairvois « Métamorphoses du patron » expansion octobre-novembre 1988

¹³ Bennis et Nanus « les secrets des meilleurs leader » Inter - édition 1985

¹⁴ Zalzenik A. : dirigeants : leaders ou gestionnaires Harvard expansion été 1978

qu'ils transmettent à leur entreprise, un charisme qui suscite l'amour ou la haine, mais qui leur permet de motiver avec intensité leurs subordonnées.

A. Zalesnik compare le travail des dirigeants « gestionnaires » à celui des diplomates ou des médiateurs, ils jouent avec l'équilibre des pouvoirs pour aboutir à des solutions de compromis acceptables, alors que les leaders travaillent pour trouver de nouvelles approches à la résolution de problèmes anciens et pour ouvrir de nouvelles voies.

Les modèles intégrant le facteur humain :

1. Modèle traditionnel

Postulats

1. Le travail est intrinsèquement rebutant pour la majorité des individus
2. Ce qu'ils font est moins important que ce qu'ils gagnent pour le faire
3. peu d'individus veulent ou peuvent faire un travail qui exige créativité, autonomie, initiative ou contrôle personnel.

Politique

1. La tâche essentielle du dirigeant est de surveiller et de contrôler étroitement ses subordonnées
2. Il doit décomposer les tâches en opérations simples, répétitives et faciles à apprendre.
3. il doit établir des procédures et routines de travail détaillées, qu'il fera appliquer avec fermeté, mais aussi avec justice.

Résultats attendus

1. Les individus peuvent supporter le travail si le salaire est convenable et si le patron est juste.
2. si les tâches sont simplifiées et le individu contrôlés, ils arriveront à maintenir les normes de production fixées.

2. Modèle à relations humaines

Postulats

1. Les individus veulent se sentir utiles et importants.
2. Les gens désirent se sentir intégrés et être reconnus
3. Ces besoins sont plus importants que l'argent pour inciter ou motiver les individus à travailler

Politique

1. La tâche essentielle du dirigeant est de faire en sorte que chaque travailleur se sente utile et important.
2. Il doit garder ses subordonnés informés et écouter les objections qu'ils apportent à ses plans.
3. Le dirigeant doit laisser ses subordonnés exercer une certaine autonomie et un certain contrôle personnel sur les questions de routine.

Résultats attendus

1. Le fait de partager l'information avec les subordonnés et de les faire participer aux décisions de routine satisfera leurs besoins d'intégration et du sentiment de leur propre importance.
2. Le fait que ces besoins soient satisfaits élèvera le moral et réduira l'opposition à l'autorité officielle, c'est à dire que les subordonnés coopéreront volontairement.

3. Modèle à ressource humaine

Postulats

1. Le travail n'est pas intrinsèquement rebutant. Les individus veulent contribuer à réaliser des objectifs compréhensibles qu'ils ont eux - mêmes aidé à établir.
2. La plupart des individus sont capables de faire preuve d'une autonomie, d'une créativité, d'une responsabilité et d'un contrôle personnel supérieurs à ce qu'exige le poste qu'ils occupent

Politique

1. La tâche essentielle du dirigeant est de faire usage de ces ressources humaines inexploitées.
2. Il doit créer un environnement tel que tous les membres du personnel puissent participer au maximum jusqu'aux limites de leurs capacités.
3. Il doit encourager la participation totale dans les questions importantes en élargissant constamment l'autonomie et le contrôle personnels chez ses subordonnés.

Résultats attendus

1. Le fait d'élargir l'influence, l'autonomie et le contrôle personnel chez les subordonnés entraînera une amélioration directe de l'efficacité de l'exploitation.
2. En conséquence, la satisfaction obtenue dans le travail peut augmenter, du fait que les subordonnés utilisent à plein leurs ressources personnelles.

Conclusion :

L'intégration de la dimension humaine dans le management a occupé une place importante notamment ces dernières années où les méthodes rationnelles ont montrée leur incapacité à résoudre certains problèmes, et où l'atteinte de la performance n'était pas restreinte simplement à faire de gros bénéfices mais aussi, à faire adhérer l'ensemble des individus autour d'objectifs clairs.

Ainsi, il est nécessaire de réunir des conditions favorables à une implication de tous les individus à l'atteinte de la performance et les efforts actuels de changement et de renouveau du management en sont le témoignage.

Beaucoup de responsables ont le souci d'améliorer leur mode de management et d'introduire plus d'animation et d'impulsion au sein de leur organisation.

Chapitre 3 : le leadership

Introduction

Les managers aiment parler du leadership et les chercheurs aiment l'étudier car la réussite et la survie d'une entreprise dépendent beaucoup de la qualité de ses dirigeants, le leadership est un art, qui s'acquiert et évolue, les managers ne doivent pas croire que leur accession à un poste de responsable en fait automatiquement des leaders.

Comment expliquer le leadership ? le monde exige son contingent de leaders, comment peut-on les repérer ? car la plupart des chercheurs modernes sont à la poursuite de signes qui indiqueraient irréfutablement le leader.

La question du leadership occupe depuis longtemps l'esprit et demeure jusqu'à nos jours un sujet de recherche et beaucoup estiment que ce domaine est trop important pour être laissé au hasard.

Section 1 : Définition du leadership

La distinction entre « gestionnaire » ou « manager » et « leader » permet de cerner la spécialité du leadership effectuée dans le chapitre précédent.

Pour **W. Bennis** et **B. Nanus** le leadership est ce qui confère à une organisation sa vision et son aptitude à traduire cette vision à la réalité.

Pour **W. Bennis**¹ le leadership est la clé de voûte de toute organisation qui réussit.

Et pour parvenir à cette traduction dans la réalité du projetable l'entreprise, il faut donc parvenir à le faire passer au niveau des

¹ W. Bennis « Profession leader » interedition, Paris 1991

exécutants. Selon HB Karl « Le leadership c'est l'art d'amener des personnes à accomplir une tâche volontairement et avec enthousiasme ».

La spécificité du patron leader, c'est bien de faire accepter et de réaliser des objectifs élevés, obtenant ainsi un rendement qui dépasse l'exécution mécanique, routinière. Cette notion de dépassement de d'efforts supplémentaires que les vrais leaders arrivent à obtenir de leur groupe est tout à fait fondamentale pour mieux comprendre le leadership. Car celui - ci se situe plus dans l'art, d'orienter de convaincre que dans le fait de menacer ou d'imposer.

Le leader est ainsi celui qui est le plus amené à percevoir l'objectif fondamental (le but, la raison d'être) de l'organisation quelque soient les circonstances. Il œuvre à ce que ses partenaires et lui se rassemblent vers cet objectif.

En revanche cette première partie du leadership, si elle nous a permis de repérer certaines caractéristiques importantes du phénomène, elle nous permet pas de connaître les sources. S'agit-il de qualités personnelles que certains possèderaient et pas d'autres ? ou bien encore de qualités qui ne se révéleraient qu'en présence de situation déterminées ? ces qualités peuvent elles s'acquérir, ou s'améliorer ?

En bref, naît-on leader ou futur leader ou devient-on leader par l'apprentissage ou par le gré des événements ?

Le leadership consiste-t-il en une qualité, ou un ensemble de qualités attachées à une personnalité ou constitue-t-il une activité qui peut s'apprendre ? Quelles sont donc les façons de l'exercer ?

A toutes ces questions des réponses différentes ont donc été donnée et ceci dans les sources du leadership.

A- Les sources du leadership :

a- La théorie des traits de personnalité² :

1- Le leadership fait psychosocial :

En tout temps, on a constaté que, si certaines personnes s'avèrent incapables « d'être chefs », il en est d'autres qui s'imposent à des masses populaires et qui acquièrent des postes à hautes responsabilités. Beaucoup d'études ont essayé de trouver des qualités ou caractéristiques communes aux chefs historiques, mais à première vue, en dehors du fait qu'ils ont tous exercé une influence sur les autres, il n'y a aucune caractéristique commune à part « le charisme » qui se dégage de leurs personnes.

2- Le charisme :

C'est Max Weber, qui le premier, a essayé de donner un nom – le charisme – à cette qualité particulière et un peu mystérieuse qui émane de la personnalité d'hommes d'influence. D'ailleurs en 1916, il a fait du charisme un des trois types fondamentaux de la relation d'autorité. Weber désignait par « charisme » une « qualité spirituelle, une lumière intérieure, une puissance surnaturelle attribuée par le groupe à la personne ».

3- La thèse du « grand homme historique » :

De nombreuses études ont été effectuées sur différentes personnes situées en position hiérarchique pour voir quels traits de personnalité ont ils en commun.

Beaucoup de variables ont été mesurées comme l'âge, l'énergie, l'intelligence, le jugement, l'adaptabilité, l'ambition, l'initiative, la confiance en soi, l'humour, l'instruction.

² Blake et Mouton « Les deux dimensions du management » édition les organisations 1969
Blake et Mouton « la troisième dimension du management » édition les organisations 1987

Ces études n'ont guère été très concluantes, car ils n'ont pu aboutir qu'à deux traits de caractères communs dans les organisations qui sont « l'esprit d'initiative » et la confiance en soi.

Et ceci reste maigre pour tracer le profil du leader.

4- L'incarnation des attentes et des objectifs du groupe :

Le seul élément certain qu'ont apporté ces études est le fait que dans un groupe déterminé, le leader se démarque par ses traits de caractères qui le distinguent des autres.

Ainsi, la théorie des traits de personnalité n'a pas permis de dégager des caractéristiques qui appartiendraient en commun à tous les types de leader, en revanche l'une des caractéristiques du leader, c'est de faire correspondre ces caractéristiques, aux valeurs, aux attentes et aux objectifs particuliers des membres du groupe, et selon la situation à laquelle ils sont confrontés.

b- Leadership et situation :

Cette thèse de la situation a été soutenue par **Karl Marx** et reprise par **Cecil Gibbs** qui observe que « le fait que les grands groupes de l'histoire avaient été responsables de changements du milieu social dont ils faisaient parti, ne prouve pas que ces mêmes changements n'auraient pas eu lieu de toute façon en l'absence de ces grands hommes ». Par ailleurs **Gibb** en 1947 remarque que le leadership est toujours relatif à la situation et ceci de deux points de vue :

- 1- Le leadership fleurit seulement dans une situation problématique.
- 2- La nature du rôle du leader est déterminée par les besoins du groupe et ses buts.

Ainsi, ce sont le moment historique du groupe, les difficultés qu'il rencontre et les besoins et aspirations des suiveurs qui déterminent l'émergence et le comportement du leader.

Autrement dit, la thèse situationniste insiste donc sur le fait que leader « émerge » d'une situation.

De ce point de vue R. Mucchielli écrit « la situation créée par l'événement exige d'être traitée, il faut y faire face », et le leader sera celui qui répond au vœu général qui « fait ce qu'il faut, d'une manière que tous se reconnaissent en lui, et suivent la voie qu'il indique ».

Ceci dit, si les exigences de la situation déterminent bien l'émergence du leader ce sont bien ses qualités personnelles qui l'amènent à sortir du lot, c'est son comportement qui le distingue des autres puisqu'il va répondre à la situation en leader et on rejoint par là, le thème des traits de personnalité du leader.

En résumé, si un groupe est aux prises avec une difficulté spécifique, et s'il y a un spécialiste dans ce groupe c'est lui qui aura l'influence. Donc c'est l'autorité de l'expert dans ce cas qui agira en leader.

B- efficacité du leadership (comportements et attitudes des leaders)

a- Les premières recherches par : Lewin, Lipitt et White :

En fait les toutes premières recherches sur les comportements des leaders et leurs liens avec l'efficacité du travail du groupe avaient été effectuées en 1927 par un groupe de trois chercheurs américains Lewin, Lipitt et White.

Cette célèbre expérience avait pour but de mesurer l'impact des différents styles de leadership sur le fonctionnement interne du groupe des subalternes et notamment sur le degré d'hostilité et d'agressions de ceux - ci.

Cette expérience fait apparaître trois styles, le style autocratique le style démocratique et le laissez - faire.

Et les résultats arriveraient à la conclusion de la supériorité absolue du leadership démocratique et cette première recherche dans le domaine mettait déjà en évidence deux dimensions celle de la productivité du groupe et celle du climat du groupe et surtout des

performances différentes selon les types de leadership sur ces deux variables.

Cette recherche allait être suivie d'autres recherches, effectuée notamment dans le cadre des universités de l'Ohio et du Michigan vers 1950.

b- Les deux dimensions du leadership :

♦ Dimension « individu » et dimension « tâche » :

Ces recherches visaient à identifier et à analyser les différentes actions, des leaders ainsi que la manière dont ils sont amenés à se comporter dans leurs fonctions.

Ces recherches mirent en évidence deux dimensions importantes dans le processus de leadership au niveau du comportement :

1- La dimension « considération » qui regroupe les comportements par lesquels le leader montre qu'il se préoccupe des besoins et les sentiments des membres de son groupe.

2- La dimension « structure » qui regroupe les comportements par lesquels le leader montre qu'il se préoccupe des besoins de l'organisation, il planifie, organise et coordonne le travail, parallèlement à ces travaux entrepris à l'université de l'Ohio d'autres études ont été menées à l'université du Michigan par Likert et parvinrent à peu près aux mêmes résultats. Dans cette université les deux comportements furent baptisés :

1- Comportements centrés sur l'emploi : la préoccupation des problèmes techniques des méthodes de production, les performances à atteindre la discipline et le rendement de chacun.

2- Comportements centrés sur l'employé : l'information des collaborateurs de les aider à résoudre leurs problèmes, chercher à bâtir une équipe unie de se montrer amical et communicatif.

Une autre étude a été entreprise, mais cette fois-ci à Harvard par Bales durant la même période, il s'agissait de trouver et

d'identifier les dimensions à propos des fonctions exercées par un leader au sein d'un groupe.

Il parle de fonction socio - émotionnelle, et de la fonction tâche, en revanche, la question se pose dès lors est de savoir comment agissent les leaders qui ont plus de succès, sont-ils plus axés sur une dimension que sur l'autre, ou a contraire poursuivent-ils les deux en même temps ? et on tentera d'apporter plus d'éclairage en présentant les travaux de nombreux chercheurs.

c- L'orientation vers l'individu : (les travaux de Douglas Mac Gregor et Renisis Likert) :

Ces auteurs ont particulièrement insisté sur l'importance de la prise en considération de la dimension humaine.

Selon Mac Gregor³, un patron, fait des hypothèses au sujet de ses employés et des attitudes qu'il convient d'adopter à leur égard. Cet auteur reprend dans sa théorie X, les hypothèses classiques de Taylor sur la nature humaine et sur l'individu au travail au sein d'une organisation.

Ces attitudes sont optimistes ou pessimistes sur le fonctionnement de la nature humaine, selon qu'on est partisan de la théorie Y ou de la théorie X.

L'important c'est qu'elles induisent des styles de management très différents selon la théorie que l'on adopte.

« La théorie X » stipule toute une série d'hypothèses pessimistes concernant l'être humain, d'après cette théorie l'être humain moyen préfère être dirigé veut éviter toute responsabilité, montre peu d'ambitions et désire la sécurité par dessus tout.

En opposition avec la « théorie X » « la théorie Y » considère que l'effort physique et mental dans le travail est aussi naturel que le jeu ou

³ Bruno Henriet « Leadership et management » Ed liaisons P110,111 (1993)

le repos, les contrôles et les menaces ne sont pas les seuls moyens d'amener les employés à contribuer aux objectifs de l'organisation.

Au contraire, l'être humain serait capable de se diriger et de se contrôler lui - même lorsqu'il travaille vers des objectifs acceptés par lui, ainsi si l'individu satisfait ses besoins d'estime et d'accomplissement et commence à rechercher lui - même les responsabilités.

La manifestation la plus évidente de ces différences de conception réside selon **Mc Gregor** dans l'usage fait, par les dirigeants de leur autorité.

Les adeptes de la théorie X usent de leur autorité formelle ils sont plus directifs, ils utilisent la récompense et la menace pour « faire marcher » leurs collaborateurs.

Pour les adeptes de « la théorie Y » ils cherchent à faire participer les employés dans les décisions les concernant, à les impliquer dans un processus d'appréciation des performances ils encouragent l'initiative et la créativité.

Selon **Mc Gregor** tout être humain chercherait en fait à se conclure selon les hypothèses de la théorie Y, ce sont seulement les types de direction qu'il subit qui ne lui en laisseraient pas toujours la possibilité, la paresse et le désintérêt constaté par certains ne proviendraient pas de la nature humaine, mais de la direction qui n'a pas su créer un climat de confiance vu les conditions à une bonne intégration de tous dans l'entreprise.

Les idées de **Mc Gregor** ont été très populaires et se sont répandues dans les organisations, aboutissant à la mise en place de modes de gestion orientés par l'individu.

Un autre chercheur **R. Likert**, a lui aussi cherché à identifier les facteurs de leadership associés à la productivité il s'est appuyé sur la dimension humaine du leadership, selon cet auteur, c'est en établissant

des relations de confiance et de compréhension que le responsable pourra amener chacun à s'impliquer et à donner le meilleur de lui-même.

C'est à partir de plusieurs recherches de ce type que Likert construisit un « modèle idéal d'organisation » ou « système 4 »⁴ un système tourné vers l'individu et la participation des employés par opposition aux systèmes 1,2 et 3, moins tournés vers la dimension « humaine » et plus autoritaire.

Dans le « système 4 » le supérieur établit des relations de confiance et de compréhension avec ses employés, ceux - ci se sentent appuyés et valorisés par lui, ils sont pleinement impliqués dans les décisions concernant leur travail et se sentent libres d'en discuter avec leurs supérieurs.

Likert insiste sur la communication verticale qui passe par le manager, le trait d'union facilite les relations horizontales « le trait d'union » est un élément fondamental de la théorie, c'est lui qui assure le fonctionnement harmonieux des diverses composantes de l'entreprise.

En résumé, les idées de Likert rejoignent celles de Mc Gregor tous deux sont convaincus que le climat instauré par les dirigeants dans une entreprise influe sur les performances des employés.

Likert et Mac Gregor reconnaissent que certaines variables liées à la situation peuvent radicalement affecter le comportement des leaders, ces derniers attestent que pour tous les deux l'orientation humaine de la théorie Y et l'entreprise du quatrième type sont préférables à tout autre style de leadership.

Depuis quelques temps beaucoup de recherches sont menées dans le sens de la « logique des événements » et de « la loi des situations » comme facteurs d'efficacité du leadership⁵

⁴ W Jack Duncan « Opcit » p 167

⁵ Nicole Aubert Opcit p 382

Tableau 1 : Quelques éléments descriptifs des systèmes 1 à 4 de Likert :

Description du type de management	Systèmes			
	1	2	3	4
Les supérieurs adoptent-ils une attitude de soutien envers les employés	Absolument pas	Dans certains cas mais de façon paternaliste	La plupart du temps	L'attitude de soutien est adoptée à fond et ce dans tous les cas
Dans quelle mesure les supérieurs cherchent-ils à obtenir et à utiliser les idées de leurs subalternes concernant le travail	Ils acceptent rarement les idées ou les suggestions de leurs employés	Ils acceptent parfois les idées de leurs employés	Ils essaient souvent d'obtenir les idées des employés	Ils cherchent toujours à obtenir et à utiliser les idées et opinions de leurs employés
Quelle est la distance psychologique existant entre les supérieurs et les subalternes ?	Très forte. Il n'y a aucune relation amicale	Assez forte	Assez faible	Très faible. Les relations sont amicales et chaleureuses
Le travail d'équipe a-t-il une importance réelle ?	Non, on ne lui accorde aucune importance	On lui accorde une faible importance	Oui, on lui accorde une importance assez grande	Oui, l'importance accordée est très grande.
Les supérieurs connaissent-ils et comprennent-ils les problèmes de leurs subalternes	Ils ne les connaissent pas et ne les comprennent pas	Ils les connaissent mais les comprennent pas	Ils les connaissent et les comprennent assez bien	Ils les connaissent et les comprennent très bien.

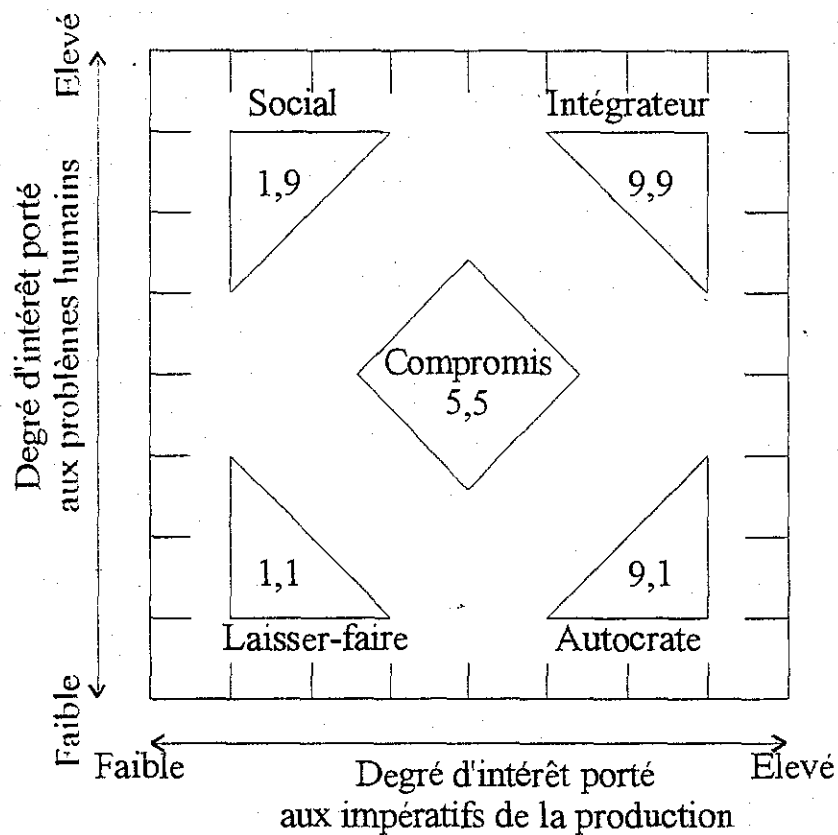
Source: adapté de R. Likert, *The Human Organization*. New York, NY, Mc Graw Hill, 1967

d- les travaux de Blake et Mouton, les types de leadership :

Blake et Mouton partent aussi des deux dimensions humaines et fonctionnelle, cependant ils leur donnent une autre appellation « intérêt pour les impératifs de la production » et « intérêt pour l'élément humain ».

A partir de là, ils construisent une grille sur laquelle ils analysent les réponses des managers à un questionnaire et les styles sont ainsi dégagés.

Figure 1 : Les cinq styles de management



(Source : Blake et Mouton, *les deux dimensions du management*, Paris, Ed. d'Organisation, 1969)

1- L'autocrate :

Planifie contrôle et dirige en tenant compte exclusivement de la production, considérant l'employé comme un outil de production paresseux et indifférent, il planifie dans les moindres détails, prend toutes les décisions, exige une obéissance absolue et contrôle tous les résultats il utilise aussi les règlements normes et procédures et n'hésite pas à recourir aux punitions lorsque cela s'avère nécessaire.

2- Le leader social :

Considère le climat et l'ambiance comme propriétaire, se désintéresse de tout ce qui concerne la production et le rendement et tient avant tout à maintenir de bonnes relations à l'intérieur de son groupe, il s'occupe donc avant tout à éviter les conflits, exerce peu de

contrôle ne blâme jamais et laisse les employés se diriger eux-mêmes tout en les félicitant souvent.

3- Le laisser - faire :

C'est un spécialiste du non - engagement et retiré les bénéfices du système dans lequel il soit sans s'impliquer réellement.

4- Le style intermédiaire cherche des compromis :

Entre les besoins de l'organisation (production) et ceux des employés (relations humaines). Il cherche à convaincre et motiver plutôt qu'à diriger, il obtient un résultat adéquat sans plus.

5- L'intégrateur :

Particulièrement valorisé par **Blake** et **Mouton** il est le seul qui suscite l'engagement véritable du personnel pour réaliser la production en créant un climat de confiance et en promouvant l'initiative, il cherche à obtenir un rendement élevé en faisant participer tous les membres du groupe aux décisions concernant les objectifs à atteindre et les moyens d'y arriver, il s'efforce d'impliquer tout le monde dans le processus de planification d'organisation et de contrôle du travail.

Si ces travaux semblent confirmer par un nombre d'auteurs qui ont montré que les unités le plus productives d'une organisation avaient effectivement des leaders sur les deux dimensions, néanmoins, la relation entre la productivité et le style de leadership ne soit pas établie de manière très ferme.

Ainsi, pour parvenir à concilier entre leadership et performance, on fait intervenir la variable « situation ». Le leadership doit avant tout être approprié à chaque situation, il en est qui requièrent un style participatif alors que d'autres un style plus autoritaire.

Autrement dit, on ne peut proclamer la supériorité de tel ou tel style de leadership indépendamment de la situation puisque tel style qui aura pu conduire aux meilleurs performances dans telles situations pourra dans telle autre, se révéler parfaitement inefficace.

Tels sont en effet les résultats des recherches menées, par Fiedler et par d'autres qui préconisent avant tout l'adaptation du style de leadership en fonction de la situation.

Le meilleur leader serait celui qui sait et peut adapter son style à la situation.

Section 2 : le leadership adaptatif⁶

Fiedler compare des groupes au sein desquels il a effectué des recherches qui ont réussi à atteindre leurs objectifs à ceux qui n'y étaient pas parvenus et suggère que l'efficacité du leadership dépend aussi bien des caractéristiques du leader que celles de la situation.

A- Contingence et leadership : le modèle Fiedler :

La situation est analysée par Fiedler sous trois aspects :

- 1- le pouvoir lié à la position hiérarchique du leader : celui -ci peut exercer un pouvoir fort ou faible en fonction de sa position hiérarchique.
- 2- La structure de la tâche : celle - ci peut être structurée ou au contraire non structurée, si les tâches sont structurées (programmées à l'avance et décomposées en séquences distinctes), il n'est pas besoin d'un leader occupant une position hiérarchique élevée car les séquences de travail sont connues. Par contre, une tâche non structurée nécessite d'être entreprise avec un minimum d'initiative et de créativité.
- 3- Les relations personnelles : ces relations entre le leader et les membres du groupes peuvent être bonnes ou mauvaises. C'est à partir de là Fiedler définit les situations.

Favorables, défavorables et intermédiaires.

⁶ Bruno Henriet Opcit 115

La situation favorable du leader est celle où il est accepté et respecté par le groupe, la tâche à accomplir est claire et précise et le poste qu'occupe le leader lui confère une autorité formelle importante.

Fiedler établit des corrélations entre l'efficacité du groupe, l'attitude du leader et la situation et constate qu'un style de leadership orienté vers la tâche (style directif) convient mieux dans les situations extrêmes favorables et défavorables.

Le même genre de leader est également nécessaire lorsque la situation est très défavorable, car le groupe risquerait de sombrer s'il n'y avait quelqu'un pour prendre les choses en main.

Dans les situations intermédiaires : un style orienté vers la relation interpersonnelle convient mieux, il faut un leader capable de composer et convaincre.

Tableau 2

<i>Style</i> / <i>Situation</i>	<i>Directif</i>	<i>Participatif</i>
<i>Favorable</i>		
<i>Moyenne</i>		
<i>défavorable</i>		

B- Le leadership situationnel :

D'autres chercheurs dont Raymond Alain Thietart ont travaillé sur les différents types de situations dans lesquelles les différents styles s'avèrent appropriés.

a- Tannenbaum et Schmidt :

Dans une étude en 1973 ces chercheurs ont identifié toute une gamme de comportements à la portée du dirigeant en fonction de quatre variables qui sont les points forts du chef, ceux de son groupe et ceux de la situation, les priorités d'objectifs du leader.

Points forts du dirigeant :

- 1- Son système de valeurs
- 2- Ses qualités de dirigeant
- 3- Son sentiment de sécurité dans une situation incertaine
- 4- Sa confiance en lui même et en ses employés

Point forts du groupe :

- 1- Les compétences du groupe
- 2- Sa volonté d'assumer les responsabilités
- 3- Ses espoirs
- 4- Sa capacité de faire face aux situations ambiguës
- 5- Son intérêt pour le problème
- 6- Le sentiment d'importance du problème
- 7- La mesure dans laquelle le groupe s'identifie à l'entreprise.

Points forts de la situation :

- 1- La nature du problème
- 2- La philosophie
- 3- Les traditions et les atouts de l'entreprise
- 4- L'efficacité du groupe

Les priorités d'objectifs du leader :

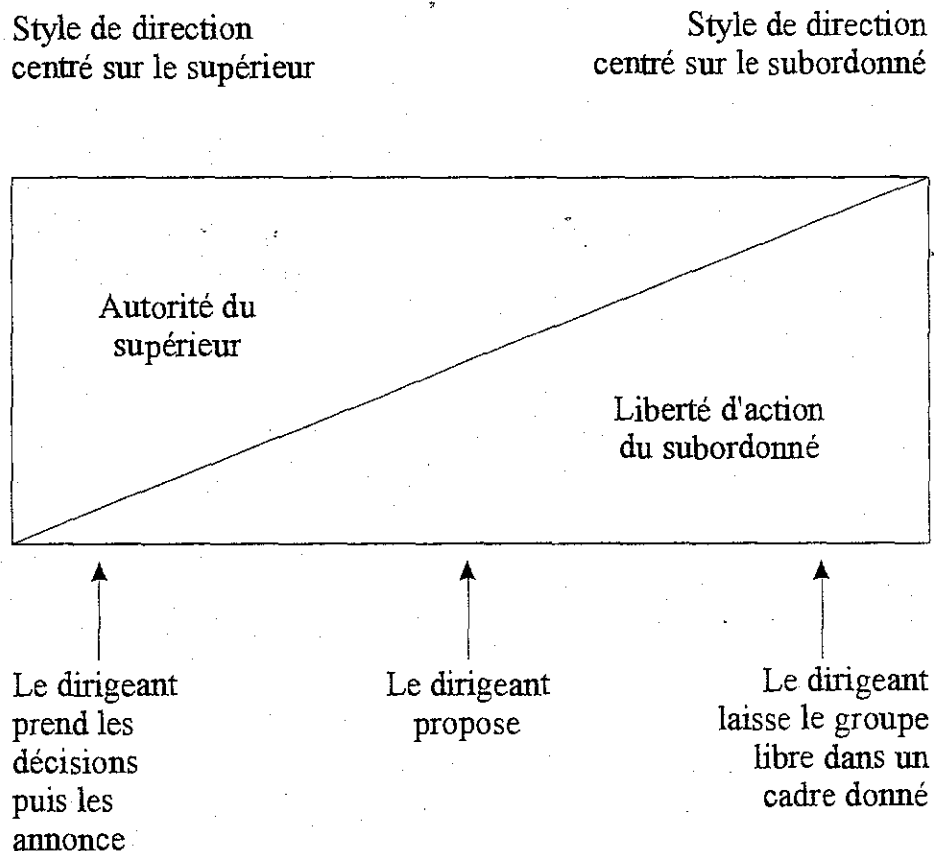
- 1- le leader désire-t-il accroître la qualité du processus de décision
- 2- améliorer le travail d'équipe
- 3- accroître la motivation
- 4- améliorer le moral de l'équipe
- 5- aider le employés à se perfectionner
- 6- faciliter l'acceptation du changement

A partir de là, les auteurs présentent sept styles de leadership se situant sur un continuum allant de l'autocratie à l'autogestion.

Le style choisi par le leader sera un combiné des forces agissant sur l'individu (ses convictions). Les force agissant sur les subalternes (besoin d'autonomie) et les forces liées à la situation elle même (type d'organisation, tradition, taille)

Figure 2

La gamme des styles de direction



D'après Tannenbaum et Schmidt

b- William J. Reddin :

L'originalité de Reddin consiste en la projection en trois dimensions sur une grille pour illustrer l'efficacité organisationnelle. Au centre de la grille, on retrouve en abscisse « l'orientation vers la tâche » et en ordonnée « l'orientation vers l'individu » et à partir de ces deux dimensions Reddin indique quatre stratégies de gestion :

- 1- L'isolement (se réfugier derrière les règles et procédures)

- 2- La relation (stratégie orientée vers l'individu)
- 3- La dévotion (qui fait référence au leadership orienté par la tâche)
- 4- L'intégration (qui combine les deux orientations précédentes)

Selon Reddin, le leader doit choisir des comportements appropriés aux exigences de la situation dans laquelle il se trouve.

c- Hersey et Blanchard (le niveau de performance) :

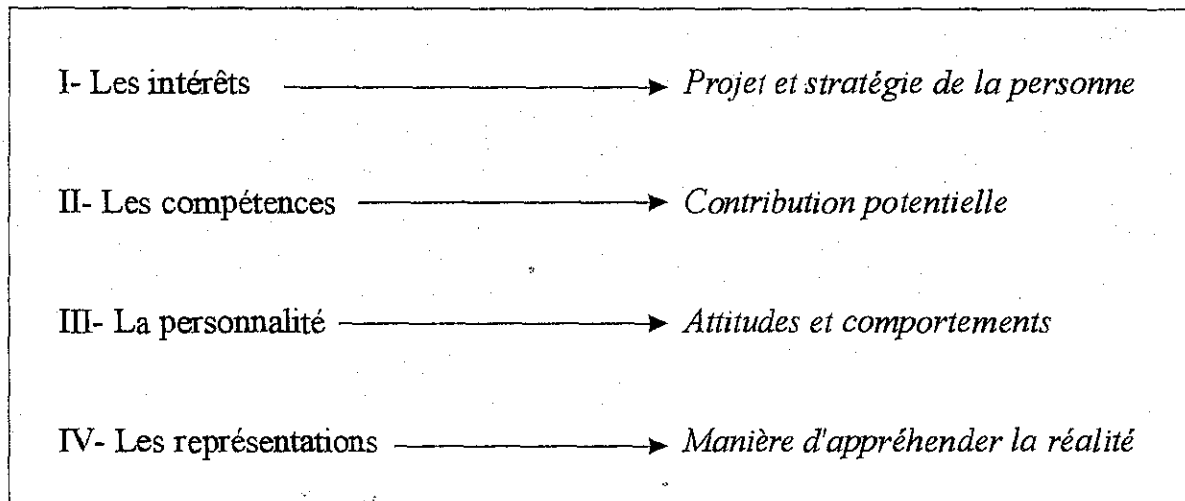
Ces deux chercheurs utilisent aussi les deux dimensions tâche et individu comme fondements de leurs théories. Selon eux, le choix du style approprié de leadership dépend d'un seul facteur, le degré de maturité des subalternes dans la situation considérée. Il existe deux types de maturité.

- ♦ La maturité professionnelle qui dénote la compétence, la motivation et le désir d'assumer ses responsabilités.
- ♦ La maturité psychologique qui correspond à l'amour propre à la confiance en soi.

Hersey et Blanchard considèrent que les actes du dirigeant sont des variables dépendantes et que la maturité du groupe est une variable indépendante.

Figure 3

Axes d'analyse du rôle des subordonnés



D'après Thévenet et Vachette, opcit cité

Ce sont l'attitude et le comportement des travailleurs qui révèlent au directeur comment il doit opérer dans ses relations avec eux.

Par exemple avec des employés hostiles et paresseux, il faut concentrer les efforts sur la réalisation du travail (orientation vers la tâche).

Plus le groupe mûrit et plus le chef peut investir dans les relations et accorder moins d'importance au côté « travail » pour accorder plus d'importance au soutien psychologique.

Une fois que le groupe a acquis une bonne maturité, le chef peut encore restreindre ses interventions, pour finir par se consacrer aux relations humaines tout en utilisant une démarche consultative.

Ce modèle , permet donc au dirigeant de modifier son comportement au fur et à mesure que la maturité de ceux qui travaillent avec lui croît ou décroît. Il insiste sur la nécessité pour le dirigeant de s'adapter à la réalité plutôt que d'y adapter ses propres idées.

7- Risque-t-il d'y avoir conflit à propos des solutions choisies ?

Le défi, pour le leader est de déterminer quel style sera le plus efficace pour résoudre le problème du moment.

Ces deux chercheurs ont apporté une contribution particulièrement significative dans le sens où ils ont montré comment différents styles de leadership, autocratique, consultatif, collectif peuvent être efficacement appliqués à différents types de problèmes.

De plus, ce modèle fait apparaître que le leader peut et doit adopter des styles différents pour diriger et résoudre les problèmes selon la situation à laquelle il est confronté. Deux éléments selon Vroom et Yetton sont importants dans le choix du style, si le temps est un facteur crucial, l'approche autocratique est préférable (cas de situation d'urgence). De même, si le perfectionnement des travailleurs est en jeu, une plus grande participation paraît souhaitable finalement, le directeur pour les auteurs n'adopte ni comportement ni entièrement autocratique ni entièrement consultatif, il doit utiliser chaque démarche en fonction des exigences de la situation, telles qu'il les perçoit.

D'une manière générale, il semble que le leadership orienté vers l'individu a de meilleurs résultats dans toutes les situations « intermédiaires » (Fiedler)⁷ et plus particulièrement avec des subalternes ayant les besoins d'affiliation élevés ou bien en train d'apprendre un nouveau travail et ayant des besoins de conseils et d'encouragements ce style est aussi valable dans le cas où les subalternes sont stressés, et lorsque la tâche est routinière et n'apporte aucune satisfaction.

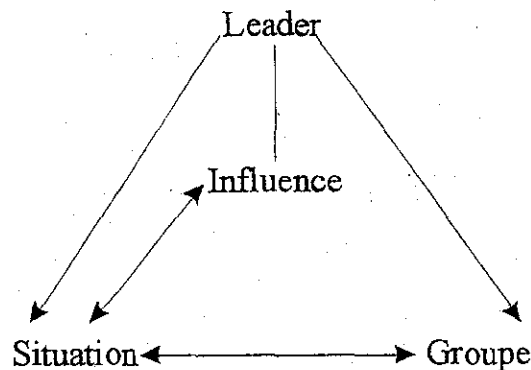
Par contre le leadership orienté vers la tâche est indiqué dans le cas où le leader possède une expertise nettement au dessus des subalternes (situation extrême). De même ce style tache, conviendrait

⁷ Fiedler parle des trois situations, favorables, intermédiaire et défavorable.

mieux lorsqu'il y a urgence (feu, conflit) ou lorsque le subalterne a une tâche vague et ambiguë et qu'il ne sait ni quoi ni comment faire pour obtenir un bon rendement ou encore lorsque le subalterne est nouveau inexpérimenté et anxieux.

Le leadership apparaît aussi comme un système d'influence dans lequel, le chef influence ses subordonnées mais dans lequel aussi les subordonnées influencent le chef. En fait, les trois variables leader groupe et situation s'influencent les unes les autres et l'adéquation des comportements d'un leader aux différentes configurations situations/groupes qu'il affronte est capitale.

Figure 5 : Le leadership comme système d'influence



Source : Nicole Aubert Leadership

D- La théorie chemins, buts et leadership : (R) Horse et Mitchell 1974)

Cette théorie s'intéresse essentiellement à l'influence des actions du chef sur la manière dont les dirigés perçoivent leurs objectifs professionnels et personnels et les « chemins » à suivre pour les atteindre.

L'idée principale de cette théorie est que l'efficacité du leadership est liée à la capacité du leader à récompenser ses subordonnées et à lier la récompense à l'exécution de certaines tâches ou à la réalisation d'objectifs spécifiques.

La théorie chemin - but suggère aux leaders plusieurs types d'actions qui stimuleront les performances et la motivation des dirigés.

- 1- Reconnaître et stimuler la volonté des employés à parvenir à un objectif.
- 2- Augmenter la rémunération de ceux qui atteignent les objectifs fixés.
- 3- Faciliter la progression vers les objectifs par des conseils et des encouragements.
- 4- Le leader doit apporter des précisions lorsqu'il y a ambiguïté dans la compréhension des objectifs et les chemins pour y parvenir.
- 5- Le leader doit lever les obstacles qui freinent la réalisation des objectifs.

Le leadership est un art, qui s'acquière et évolue, et un leadership efficace est un mélange de style et de position seulement il faut des managers à qui on doit faire réunir toutes les dispositions pour qu'il puisse être des leaders performants

Les rôles des dirigeants :

- 1- Se former des représentations sur tout ce qui de près ou de loin peut avoir une incidence sur l'entreprise c'est à dire identifier ces éléments et recherches les liens de causalité qui existent entre eux.
- 2- Utiliser des instruments et systèmes de gestion comme le contrôle de gestion, la gestion par projet.
- 3- Participer au fonctionnement de la direction générale.
- 4- Entretenir, développer et utiliser un réseau de contacts personnels à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- 5- Tenir compte du système de pouvoir de l'entreprise et tenter de l'influencer.
- 6- Gérer les frontières externes et internes de l'entreprise.

7- Gérer l'organisation.

Section 3- La dimension personnelle du leader :

Si l'analyse du leadership à partir des « traits » de personnalité s'est avéré peu concluante, il ne faut pas non plus tirer de ces analyses « situationnelles » la conviction unique que le leadership ne serait rien d'autre qu'un phénomène adaptatif et que le principe du leadership efficace consisterait à savoir analyser une situation pour mieux y adapter son comportement, aussi, il est nécessaire d'étudier les qualités du leader en mettant en jeu, sa dimension personnelle.

Sans pour autant revenir à la théorie des traits de personnalité, on tentera de découvrir en quoi la dimension personnelle intervient dans l'exercice d'un leadership efficace.

A- Le leadership transformatif les travaux de Warren Bennis et Burt Nanus :

Bennis et Nanus insistent sur la notion de pouvoir qu'ils voient comme corollaire du leadership. Selon eux « le pouvoir est l'énergie fondamentale nécessaire pour lancer et soutenir une action » ou autrement dit, la capacité de traduire l'intention en réalité et soutenir l'action.

Le leadership qu'ils prônent est un leadership qu'ils qualifient de transformatif et qui repose sur un usage judicieux de ce pouvoir.

Si la vision est la capacité propre des leaders, le pouvoir est leur moyen d'échange, ce qui va leur permettre d'assurer la transformation de leur société ou de leur entreprise.

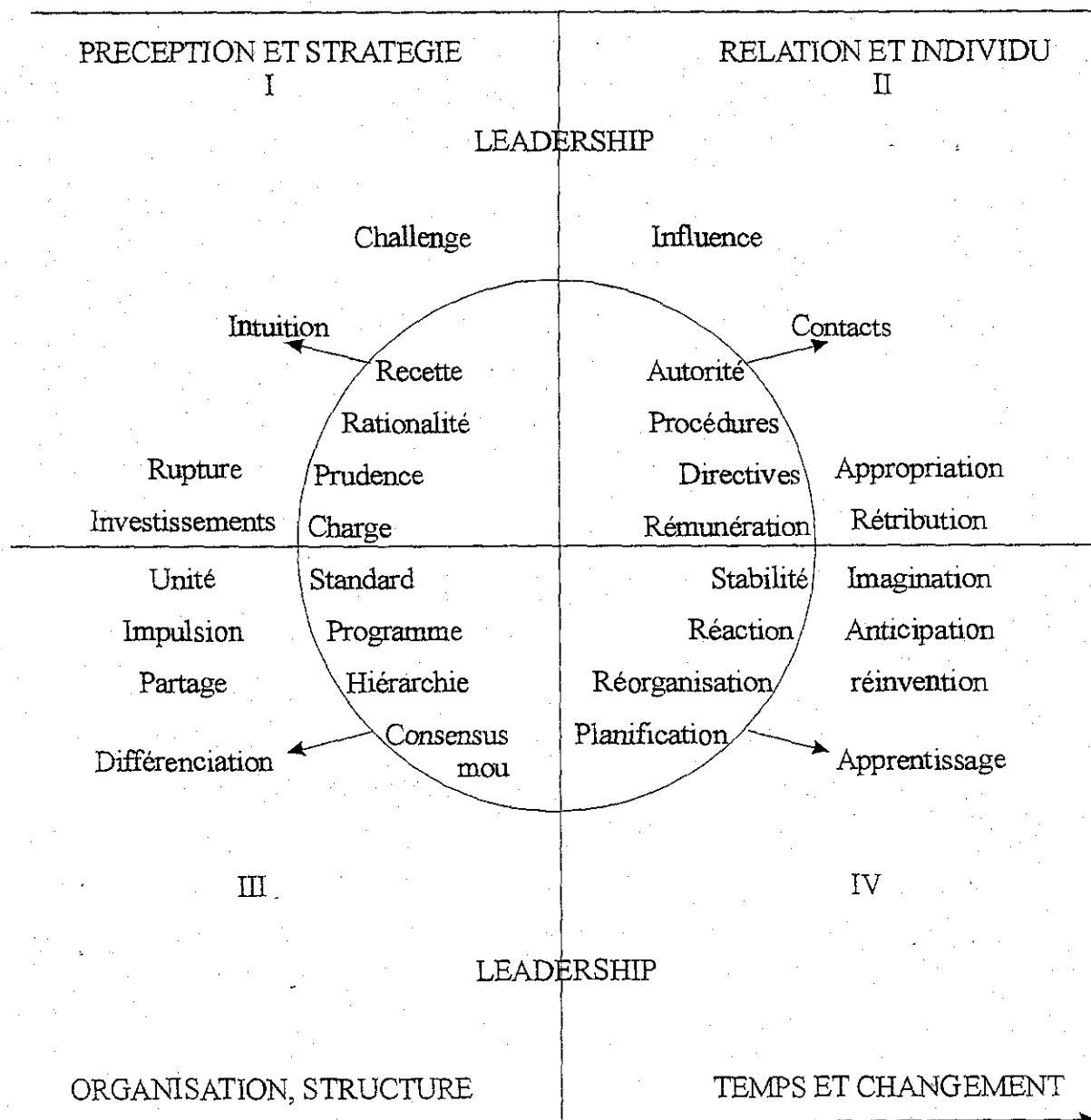
Le leadership par rapport au simple management gestionnaire représente et incarne leur pouvoir c'est une présence.

Selon ces auteurs, le leadership serait en outre l'usage judicieux de ce pouvoir il permettrait de faire passer une organisation d'un état présent à un état futur en fait de créer et de piloter le changement.

Energie, pouvoir, vision, confiance, changements, organisation sont autant de thèmes qui reviennent dans les écrits sur le leadership, certains auteurs comme W. Bennis et B. Nanus ont privilégié un nombre réduit d'axes, qui insistent sur la vision et la confiance, d'autres comme M. Mac Coby voient les axes classiques de la stratégie, de la politique de la coopération et de la culture.

Figure 6

Management et leadership



Source : Bruno Henriet

Enfin d'autres tel **C. Hickman** vont décliner une série de caractéristiques afin d'en faire une synthèse.

Les axes sur lesquels le leadership se différencie du management classique est :

- ♦ L'organisation, la dimension collective, les structure et les procédures.
- ♦ Le temps : perception du futur et changement.
- ♦ L'espace : perception de l'environnement et stratégie mise en œuvre.
- ♦ L'individu : la forme du lien et la relation de travail.

a- Le ralliement par la vision :

Les spécificités des vrais leaders consiste selon **Bennis** et **Nanus** en ce que par leur style, ils tirent plus qu'ils ne poussent les gens. Ils exercent une influence en attirant et en stimulant les autres vers une vision passionnante de l'avenir.

Le leader doit être celui qui sait choisir parmi toutes les images possibles à un moment donné, sur la structure, lui donner sa forme et sa légitimité et attirer l'attention sur elle.

Et c'est dans la synthèse de toutes les informations reçues pour qu'on arrive à une sorte de vision unique, viable, et crédible capables à l'exprimer en termes passionnants qui frappent l'imagination et l'émotion des exécutants, que réside tout l'art du leadership.

Il s'agit en fait de créer une unité dans les mentalités comme le précise **C. Hickman** le leader fait émerger une réalité partagée.

Toutes ces analyses supposent l'existence d'une potentialité de convergence qui se trouve dans l'organisation « professionnalisée » décrite par **Henry Mintzberg** où chacun grâce à son potentiel et à ses compétences apporte une réponse adéquate et comprises parlons du fonctionnement de l'organisation.

b- Transmettre la vision :

Susciter une vision ne suffit pas, il faut aussi, pour exercer une influence, faire comprendre le but à atteindre aux membres de l'organisation.

Bien communiquer pour faire adhérer tout le monde aux objectifs supérieurs de l'organisation, constitue donc une nécessité absolue pour le leader.

Pour **Bennis** et **Nanus** les leaders doivent être des « architectes sociaux », car pour l'organisation c'est une sorte de mécanisme de contrôle qui sanctionne ou proscriit certains types de comportements.

c- La capacité à gagner la confiance :

Selon **Bennis** et **Nanus** la confiance est tout à la fois le lubrifiant qui permet aux organisations de fonctionner et le ciment qui préserve l'intégrité d'une entreprise.

d- L'auto-déploiement :

Selon **Bennis** et **Nanus**, cette expression désigne la bonne gestion de soi-même par le leader, son aptitude à connaître ses propres forces et à les exploiter efficacement.

Pour ces auteurs les meilleurs « leaders » doivent posséder comme qualité « une auto-image positive⁸ » qui consiste à leur façon de réagir face à l'échec.

Pour le leadership qui réussit ce n'est qu'un commencement.

Avec ce portrait des leaders efficaces capables de susciter l'enthousiasme et l'adhésion, les chercheurs ont essayé de percer le mystère du dirigeant charismatique, d'ailleurs, **Bennis** et **Nanus** soulignent que ce sont les « meilleurs leaders ». En revanche **Zaleznick** et **Rolan Reitter** repèrent un autre type de dirigeant moins « vedette »

⁸ Nicole Aubert « Leadership » opcit p 393

que le charismatique, mais tout aussi fréquent, et qu'on retrouve à la tête des entreprises, il s'agit du dirigeant « consensuel ».

B- Dirigeant consensuel :

Le dirigeant consensuel n'est pas central à l'équilibre du groupe, il gouverne sur des bases minimales, à partir des coalitions d'intérêts et sans proposer sa personnalité comme objet d'attachement pour le groupe.

Une des caractéristiques de la direction consensuelle serait un certain manque de liens affectifs profonds entre le chef et son groupe.

La force du dirigeant consensuel provient en effet de sa capacité à former des alliances, d'abord avec un petit ordre de personnes, ensuite à obtenir progressivement une plus large participation à la prise de décision en répartissant le pouvoir le long de la hiérarchie et en encourageant les initiatives d'en bas.

D'après A. Zalesnick, la direction consensuelle, dans sa forme la plus raffinée donne satisfaction lorsque les objectifs sont explicités et l'évaluation des résultats également bien définie.

Zalesnick rapporte que l'exemple extrême du consensus en tant que mécanisme et style de direction est le système Japonais, car les projets sont d'abord débattus aux échelons subalternes et ne parviennent aux supérieurs hiérarchiques qu'une fois qu'un consensus a été atteint. Le rôle du dirigeant lorsque le projet lui est soumis est uniquement symbolique, puisqu'il avalise le consensus.

C- Problématique personnelle et styles de leadership :

a- Le style « personnel » du leader :

Dans une étude sur la psychologie collective et analyse du « Moi » Freud, avait souligné, le rôle du leader dans le développement de la cohésion du groupe en montrant que les membres du groupe abandonnent une partie de leur « Moi » au leader.

Les auteurs contemporains ont poussé plus loin l'analyse de ce lieu invisible entre le dirigeant et son organisation, Lewinson parle de « contrat psychologique » que le dirigeant a pour mission de mettre en œuvre et qui lie chaque individu à l'organisation.

Mais l'orientation du leader, ses attitudes, ses façons d'agir et de réagir sont aussi le fruit de sa personnalité elle même produit de son histoire personnelle.

Zaleznick définit le style du dirigeant comme un « mode d'adaptation de l'individu au monde extérieur et aux mécanismes de contrôle intrapsychique qui sont le produit spécifique de son histoire personnelle ». Il suggère qu'il n'existe pas une façon unique de vivre une carrière professionnellement mais plutôt que chacun a son style propre d'adaptation externes et d'intégration interne.

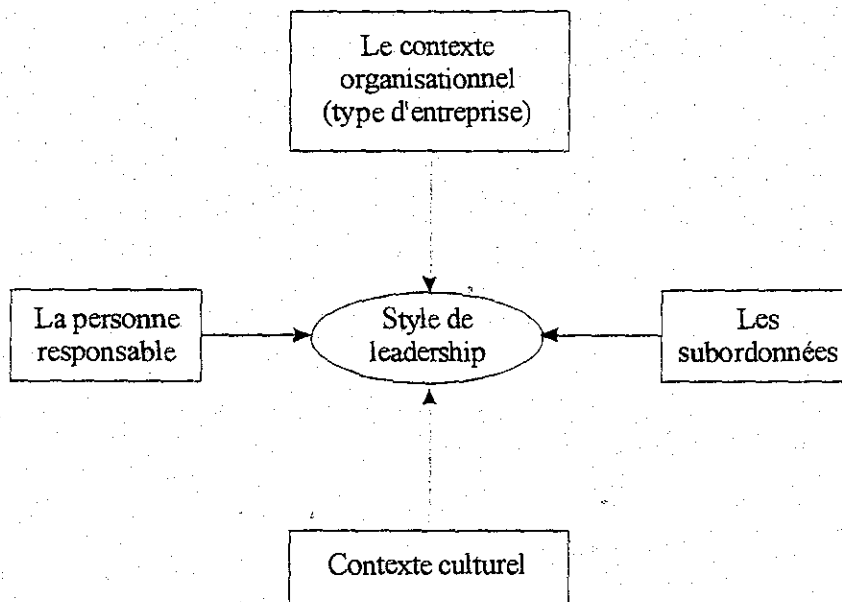
Tableau 3 : Intériorité et extériorité

	<i>Intériorité Mode du Leadership</i>	<i>Extériorité Mode de l'administration</i>
La vision	Intuition Jugement Convictions Désir de transformation	Analyse Mode de décision Occasions Besoin de transaction
La position affective intra - individuelle	Acceptation Ménager Empathie Ressentir	Domination Mener Distance Rationaliser
Le mode d'interaction	Engagement (communication personnalisée)	Jeu (Communication médiatisée)

D'après L. Lapierre article cité, in J.F. Chalal op. cité

b- Identité psychique et styles de leadership :

Figure 7 : Les déterminants du style de leadership



Source : Bruno Henriet

J. Stora⁹, a cherché à approfondir les liens entre le style personnel du leader et la façon dont son identité psychique s'est constituée.

Son approche est relationnelle dans la mesure où c'est souvent dans la relation à soi et aux autres que les mécanismes profonds du fonctionnement mental et psychique surgissent, s'expriment et se révèlent.

Tableau 4 : Image de soi et appréciation des résultats

<i>Jugement sur le résultat</i>	<i>NEGATIF -</i>	<i>POSITIF +</i>
<i>Image de soi</i>		
POSITIF +	Prestations Doléances Changements de carrière	Leadership efficace
NEGATIF -	Résignation Apathie	Autodépréciation Découragement

Source : Bruno Henriet

⁹ J. Stora « Identité psychique et style de leadership cahiers de recher HEC 1987

J. Stora ainsi que **Kets¹⁰ De Vries** identifient quatre type de leaders :

- 1- le leader narcissique : il est orienté avant tout avec la conversation de soi-même, ce sont eux qui créent souvent leur entreprise car ils sont toujours prêts pour l'action, les hommes et les évènements sont là pour les servir.
- 2- Le leader séducteur : Aimer et être aimé est pour le leader séducteur, ce qui est le plus important, le leader sait entraîner l'adhésion de ces collaborateurs il possède une stratégie de domination par la fascination, il donne à ses adeptes l'impression qu'il peut tout et qu'il sait tout.
- 3- Le leader possessif : ce qui caractérise ce type de leader selon **Stora**, c'est d'avoir, les autres. Pour ce type de leader les autres sont que des objets anonymes interchangeable et manipulateurs. Dans les entreprises dirigées par de tels leaders, l'univers organisationnel vit dans un climat particulier, aucune résistance n'est tolérée, l'être humain qui résiste oppose une image contraire au leader positif, contraire sa vision du monde.
- 4- Le leader bienveillant : c'est un adulte accompli qui respecte profondément la personnalité des êtres avec qui il est en relation et dont l'exercice du pouvoir ne menace pas autrui. D'après **J. Stora** ce type de leader possède une personnalité bien intégrée.

D- Oradway Tead et les traits de caractères du leader :

Un dirigeant quel qu'il soit ayant sous sa responsabilité des hommes et des femmes doit savoir commander et leur faire faire des missions qui contribuent à la satisfaction des objectifs que s'assigne l'organisation qu'il dirige.

¹⁰ Kets de Vries « profession leader » Mac Graw Hill Paris, 1991

Ainsi, les premières recherches ont porté sur l'analyse des traits de caractères des grands leaders. L'analyse partait du principe que ces « grands hommes » devaient partager certains traits, ou certaines qualités.

Ordway Tead¹¹ était convaincu de l'existence chez les grands leaders de certains traits caractéristiques, il écrit : « Les managers doivent être habiles à préciser, articuler et épurer les objectifs, à rendre attrayant les objectifs dominants ou possibles, à communiquer et à mettre en place les conditions qui favorisent l'acceptation de ces objectifs dans toute l'entreprise ».

Tead prônait « le partenariat » entre dirigeants et subalternes en ce qui concerne le profit, car d'après lui c'est un moyen d'intéressement et d'assurance du succès de l'entreprise.

Tead était persuadé que dans les entreprises où le dirigeant et employés oeuvrent ensemble en vue d'accroître la productivité de l'ensemble de l'entreprise. Les employés se sentent responsables des résultats. Ainsi, la meilleure voie d'instaurer cette coopération collective est la coordination qui inclut tous les efforts des responsables pour formuler, adopter, transmettre, appliquer, ajuster et superviser les politiques de l'entreprise.

Pour Tead le management est au fond « un mode d'administration plus participatif, plus dynamique où sont proposés démocratiquement des relations administratives organisées, qui tient compte de la personne toute entière et qui est une éthique »¹².

Les traits de caractères que doit posséder un leader :

¹¹ Kamel Hamdi « l'art d'être chef » Ed Rouiba-1998

¹² W. J. Ducan « les grandes idées du management » Ed Marenos Trum p 126. 1996

- 1- Energie physique et nerveuse, le leadership s'accompagne d'une somme considérable de travail, de sorte que leader doit avoir une énergie hors du commun.
- 2- Détermination : le leader doit avoir des buts et les faire partager à autrui.
- 3- Enthousiasme : les bons leaders se sentent souvent « capables de tout » leur enthousiasme se transforme en autorité ou en influence.
- 4- Générosité et chaleur humaine, Tead croit qu'un leader doit être aimé par ceux qui le suivent pour pouvoir les diriger.
- 5- Intégrité : Tead estime que les leaders doivent être dignes de confiance.

Pour appréhender de façon efficace la notion de style **Raymond Alain Thietart** souligne « le commandement varie non seulement selon la personnalité de l'individu qui l'exerce et selon les caractéristiques de l'individu qu'il subit, mais aussi selon la situation.

Le style de commandement doit idéalement résulter de la confrontation de trois éléments, le système de valeur de celui qui commande, l'attente de subordonné et enfin les caractéristiques de la situation »¹³.

E- Leadership et identité d'entreprise :

L'identité d'entreprise, c'est l'ensemble des caractéristiques interdépendantes qui lui donne sa spécificité et sa cohérence.

La culture de l'entreprise avec ses rites, ses mythes, ses symboles, et une expression de cette identité profonde qui agit sur l'identité de l'entreprise. Or dans toutes les actions et opérations qui ont trait à la construction au modelage et à l'adaptation de la culture et de l'identité de l'entreprise, le leader joue un rôle prédominant car il est à la fois

¹³ Raymond Alain Thietart « La stratégie d'entreprise » Paris Mac Graw Hill. 1990.

produit par cette culture et en même temps producteur et adaptateur de cette culture.

D'ailleurs Bennis et Nanus n'ont cessé d'insister sur l'importance du « rôle d'architecte social » imputé au leader car c'est à travers lui que l'organisation réalise sa vision.

Il joue aussi, un rôle déterminant dans la construction de l'identité et de la culture de son entreprise.

Le style de leadership va de ce fait être largement conditionné par le bain culturel dans lequel se situe à la fois supérieurs et subordonnés. Les fondements de l'autorité, les possibilités d'influence, de récompense, ou de sanction sont profondément marqués par la manière dont la société leur a appris à vivre avec leurs semblables selon Shein¹⁴ les leaders sont les auteurs majeurs du changement de culture de leur entreprise, leur rôle et leur intervention sont cependant différents selon que l'entreprise est en phase de création, de développement ou de maturité.

D'ailleurs Géraldine Smidth¹⁵ soutient que les dirigeants leaders des entreprises transposent leurs propres valeurs, leur propre aspirations, leurs propres ambitions imprégnés d'une certaine culture.

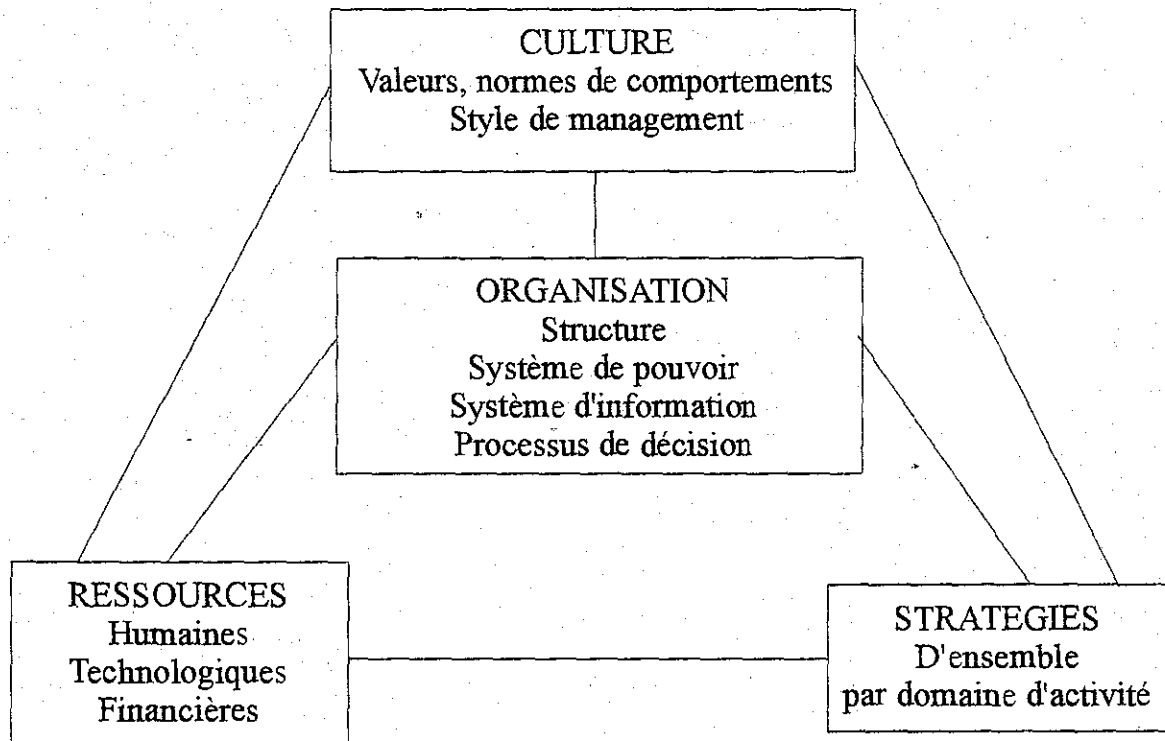
Le comportement du leader fortement lié à son histoire personnelle influe sur le comportement de l'organisation.

¹⁴ Nicole Aubert Opcit p 403

¹⁵ L'histoire et la culture au service de la stratégie (Géraldine Schmidt) thèse de doctorat à l'IAE de Nancy II 1992

Figure 8

Schéma de cohérence entre stratégie,
organisation, culture et ressources



Source : José Allouche

En somme, le rôle du leader et son intervention, se manifestent par une réduction d'incertitude et l'assurance de la stabilité dans la phase de la création de son entreprise.

Le leader impulse les réactions, les façons de voir et de faire et joue aussi un rôle déterminant dans ce qui constituera le cœur des valeurs de l'entreprise.

Lorsque l'entreprise est en phase de développement, la culture prend un rôle plus important, elle est en effet, à la base des modes de fonctionnement, des types de politiques choisies et décisions prises.... Le rôle du leader dans cas et de savoir mettre l'accent sur les points forts de la culture, de prévenir ces incohérences potentielles causées par les pressions de l'environnement et d'éviter les dérivés.

Enfin puisque l'entreprise est en phase de maturité, le poids de la culture est devenu si important que le leader doit déployer toute son attention et sa perspicacité pour proposer de nouvelles directives et sécuriser les membres de son organisation. La culture dans ce cas de figure n'a permis de faire face aux défis de l'environnement, le leader sera un « manager de la culture »¹⁶. Montre **Kets De Vries** rejoint les propos tenus par **Shein** et illustre également l'idée que la personnalité du chef d'entreprise marque de façon notable non seulement la stratégie et la structure de l'organisation, mais aussi le climat et l'état d'esprit de l'organisation¹⁷.

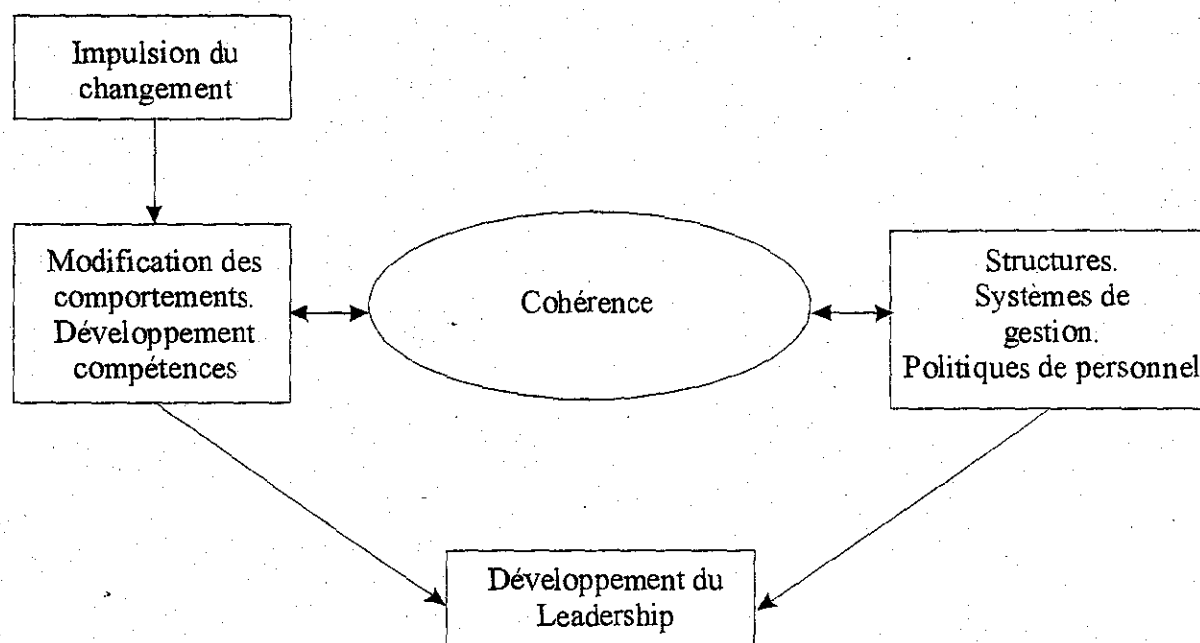
L'organisation est donc personnifiée à qui on attribue des buts et des atteintes¹⁸.

Le leader privilégie l'interaction et la proximité où la conception des relations reposent sur les liens, les échanges, la prise en main des personnes, l'écoute et la disponibilité et dans ce cas, le contact du leader avec ses subordonnées est plus important que les règles et la confiance est la déterminante que les procédures.

¹⁶ Nicole Aubert Opcit

¹⁷ M.J. Tévenet « impliquer les personnes dans les entreprises » édition Paris 1992

Figure 9 : Changement managérial



Source : Bruno Henriet

F-Le pilotage :

En adoptant le leadership, il s'agissait de sortir d'un management trop rationalisé, routinier et rigide pour favoriser l'émergence d'une organisation où les responsables ont un rôle d'impulsion et où l'ensemble des collaborateurs s'impliquent de façon permanente et c'est ce que nous avons essayé de faire ressortir tout au long de ce chapitre.

Introduire une dose de leadership dans un management souvent trop gestionnaire tel est l'objectif des pratiques de changements managériaux THIEPART¹⁹, son efficacité et donc son maintien vont être fonction d'une série de paramètres²⁰.

Quelle est la situation externe, interne ? qu'exige-t-elle ?

Quel axe va être le plus déterminant pour arriver à un résultat.

Quel style peut être adopté ? peut-on changer facilement de style.

¹⁹ R. THIEPART : « le management » colloque Saige. PUF Paris 1980

²⁰ A. Bartoli, P. Hermel, « piloter l'entreprise ou mutation d'une approche stratégique du changement » ED d'organisation paris 1986

Doit-on enfin imputer la performance observée au seul leadership ?

Améliorer le management en lui instillant des éléments de leadership demeure un processus d'une grande complexité car le management n'est jamais définitif tant les variables sont en interaction et le leadership n'est jamais définitif, néanmoins, les responsables doivent savoir choisir parmi tous les objectifs qui s'offrent à eux et l'essentiel est de veiller à la cohérence de manière à favoriser la convergence.

Si un leader émerge, il peut aussi disparaître dans la mesure où les interactions avec les autres ne seront plus valorisées.

Section 4- Un leader, des styles de management :

Une recherche effectuée au sein de deux entreprises par Yvan Barel et Christian Guyon²¹ a permis d'établir les variables sur lesquelles le dirigeant leader agit dans son entreprise pour conduire cette dernière à la performance.

Selon ces auteurs le manager performant adopte une grande variété de styles de management afin de s'adapter au « tâches clés » de son entreprise et aux caractéristiques de ses collaborateurs.

Pour arriver à ces conclusions, ces auteurs ont essayé de relier la sociologie des organisations aux modes de gestion utilisés dans les entreprises.

Ils se posent la question qui suit : pourquoi la sociologie, malgré ses apports connus dans le fonctionnement des organisations est-elle aussi peu utilisée dans les approches et les modèles de gestion ?

Ainsi, cette recherche devait atteindre deux objectifs :

- 1- Tester l'intérêt de concepts sociologiques dans des problématiques de gestion.

²¹ Yvan Barel, Christian Guyon « un leader des styles de management » in revue française de gestion Juillet Août 1999

2- Intégrer les notions sociologiques à la méthodologie de gestion.

Ces auteurs s'appuient sur la définition de **SP Robbins** 1993 concernant le leadership.

« Le leadership est la capacité d'influence sur un groupe pour atteindre des objectifs »

A- L'apport de la sociologie des organisations :

Yvan Barel et Christian Guyon ont utilisé les définitions de Michel Crosier et J. Parsons concernant les concepts utilisés.

a- Le concept de zone d'incertitude :

Avant les sociologues de l'organisation de nombreux auteurs avaient souligné que les organisateurs subissaient des incertitudes et que cet aspect était fondamental (théorie de contingence).

Tout l'effort de l'organisation consiste à maîtriser les aléas auxquels l'entreprise est confrontée.

Autrement dit, l'incertitude n'est pas seulement une turbulence imprévue, mais se révèle aussi comme une source d'interaction entre les acteurs qu'ils cherchent à utiliser à leur profit et identifier ces zones d'incertitude c'est déterminer les enjeux autour desquels vont s'élaborer des alliances, des résistances et les négociations entre leaders et collaborateurs.

b- Le concept d'identité au travail :

Les chercheurs sont basés sur la définition de **R. Sainsaulien** qui est d'ailleurs à l'origine de la notion d'identité du travail (1995).

Il constate que l'exercice d'un métier n'est pas seulement le lieu d'élaboration d'une position d'acteur et un enjeu de pouvoir c'est aussi le terrain où se façonnent les identités dans les rapports organisés de travail qualifiés par l'auteur de « cultures de relations au travail ».

Il identifie quatre modèles d'identité :

1- Le retrait : le travail est un moyen de subsistance

- 2- La fusion : le travail est un lieu de solidarité
- 3- La négociation : le travail est un domaine d'épanouissement
- 4- L'affinité : le travail est un moyen d'ascension dans l'échelle sociale.

Alter et Dubar ont ensuite ajouté d'autres identités au travail.

Alter d'abord distingue deux types d'acteurs :

Les pionniers : les individus qui privilégient l'ordre et la bureaucratie avec une attitude créative.

Les légalistes : prônent l'ordre par la banalisation de l'innovation.

Ainsi **Dubard**, définit à son tour quatre figures identitaire :

- 1- L'exclu
- 2- Le bloqué
- 3- Le promu
- 4- L'autonome.

Les chercheurs **Yvan Barel** et **Christian Guyon** ont recomposé cette classification et ont proposé une construction différente qui montre une correspondance entre les différentes typologies

Tableau 5

<i>Synthèse des identités au travail et version gestionnaire du concept</i>			
<i>R. Sainsaulieu</i>	<i>C. Dubar</i>	<i>N. Alter</i>	<i>Y. Barel et C. Guyon</i>
Retrait + Fusion	Indépendant + Bloqué	Légaliste	Immobiliste choisi
Retrait + Fusion	Exclu	Pionnier lassé	Immobiliste contraint
Affinité + Négociation	Promu	Pionnier	Progressiste

Source : Yvan Barel et Christian Guyon

Remarque :

L'immobilité choisi : incarne (le retrait satisfait) et concerne les individus qui délibérément choisissent de ne pas s'investir dans la sphère professionnelle.

L'immobilité contrainte : (retrait, satisfait), le management participatif est idéal pour ces derniers.

Le progressiste : (l'affinité et la négociation) : ces derniers s'investissent vraiment dans leurs travail.

Ainsi les auteurs résonnent plus en termes de projets professionnels qu'en termes d'identités.

Tableau 6

<i>Critères d'identification des projets professionnels</i>			
<i>Projets professionnels</i>	<i>Immobiliste choisi</i>	<i>Immobiliste contraint</i>	<i>Progressiste</i>
<i>Critères d'identification</i>			
Implications des collaborateurs			
Au-delà du minimum	Non	Non ¹	Oui
Prise d'initiatives	Non	Non ¹	Oui
Souhait de formation	Non	Non ¹	Oui
Souhait d'évolution professionnelle	Non	Non ¹	Oui
Prêt à s'impliquer dans un processus de changement	Faible implication effective et potentielle	Faible implication effective, mais prêt à s'investir	Forte implication effective
Management idéal selon les collaborateurs :			
Objectifs imposés	Oui	Non	Non
Organisation précise du travail	Oui	Non	Non
Décisions autoritaires et tranchantes	Oui	Non	Non
Valorisation de la prise d'initiatives	Non	Oui	Oui
Délégation de tâches « qualifiantes »	Non	Oui	Oui
Participation aux décision	Oui sous condition ²	Oui	Oui
Forte attention aux contraintes domestiques	Oui	Non	Non
	Chef idéal = directif sur le plan du travail, mais à l'écoute des contraintes domestiques	Chef idéal = délégatif et participatif	Chef idéal = délégatif et participatif

1. Sauf si le manager s'engage dans ses pratiques
2. Prêt à remonter de l'information, mais pas à engager sa responsabilité dans les prises de décision

Source : Yvan Barel et Christian Guyon

Raisonnement en termes de projets professionnels selon les auteurs et apporte plus d'éclairage à l'étude.

Nombreuses sont les théories qui ont mis en avant l'intérêt d'entreprise en notion de projet pour expliquer l'importance des caractéristiques de collaborateur dans l'efficacité des leaders.

Ces théories entrent dans le courant de la contingence (Fiedler, Hersey, Blanchard)

L'intérêt de l'étude est de montrer l'intérêt de la notion de projet par rapport aux différentes variables testées dans ces théories

Tableau 7

<i>Synthèse des caractéristiques des collaborateurs</i>				
<i>Caractéristiques des collaborateurs</i>	<i>Théorie situationnelle¹</i>	<i>Théorie LMX²</i>	<i>Théorie du chemin et des buts³</i>	<i>Théories de la participation aux décisions⁴</i>
Degré de confiance dans le leader	Présente			
Maturité psychologique	Présente			
Maturité professionnelle	Présente	Présente	Présente	
Caractéristiques démographiques (âge, sexe, personnalité, etc...)		Présente		
Centre d'intérêt (dans le travail ou hors travail)			Présente	
Probabilité d'implication dans l'exécution d'une décision				Présente
Partage des buts de l'organisation avec le leader				Présente
Information possédée				Présente
Goût pour le conflit				Présente

3. P. HERSEY, K.H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Ressources, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1982.

4. G. Graen, M. Novak, P. Sommerkamp, « The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction : Testing a Dual Attachment Model », Organizational Behavior and Human Performance, p. 109-131, août 1982.

5. R.J. House, « A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness », Administrative Science Quarterly, p. 321-338, septembre 1971.

6. V.H. Vroom, A.G. Yago, The New Leadership : Managing participation in Organizations, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988.

Quatre théories alors sont utilisées :

- 1- La théorie situationnelle
- 2- La théorie LMX (Leader, Membres exchange)

- 3- Théorie du chemin et des buts
- 4- Théorie de la participation aux décisions.

Dès lors dans cette démarche de recherche, les auteurs tentent de comprendre le fonctionnement actuel du système grâce à des questions, peu implicantes pour l'individu et qui leur permet donc d'accéder à des ressorts profonds de l'action en un laps de temps réduit.

Ce qui explique la conformité de la sociologie des organisations aux contraintes de la gestion (une science de l'action).

Cette étude s'est déroulée dans deux organisations (un hypermarché et un restaurant) différents et s'est portée sur les responsables de ces dernières.

Les variables testées sont le leadership, le pouvoir de décision, les zones d'incertitudes. Identité au travail.

L'utilisation de ces variables a permis d'appréhender les situations dans leur globalité, technique, humaine et managériale.

Pour faire part des contingences locales et générales et identifier les variables explicatives ainsi que leur liens réciproques.

Le recueil d'information s'est fait essentiellement à partir d'entretiens transversales et d'entretiens individuels.

B- Vers un modèle explicatif du leadership :

Les récentes théories²² reformulées sur les traits de personnalité semblent indiquer qu'un leader est efficace dès lors qu'il possède certaines qualités.

- 1- L'aptitude à avoir une vision du futur
- 2- La capacité à faire partager cette vision à tous les membres de l'organisation.

²² Citées dans le chapitre leadership (Bass 1981, Burns 1978, Kotter 1982, Bennis et Nanus 1985, Leavitt 1986, Tichy et Davanna 1986, Zaleznick 1989).

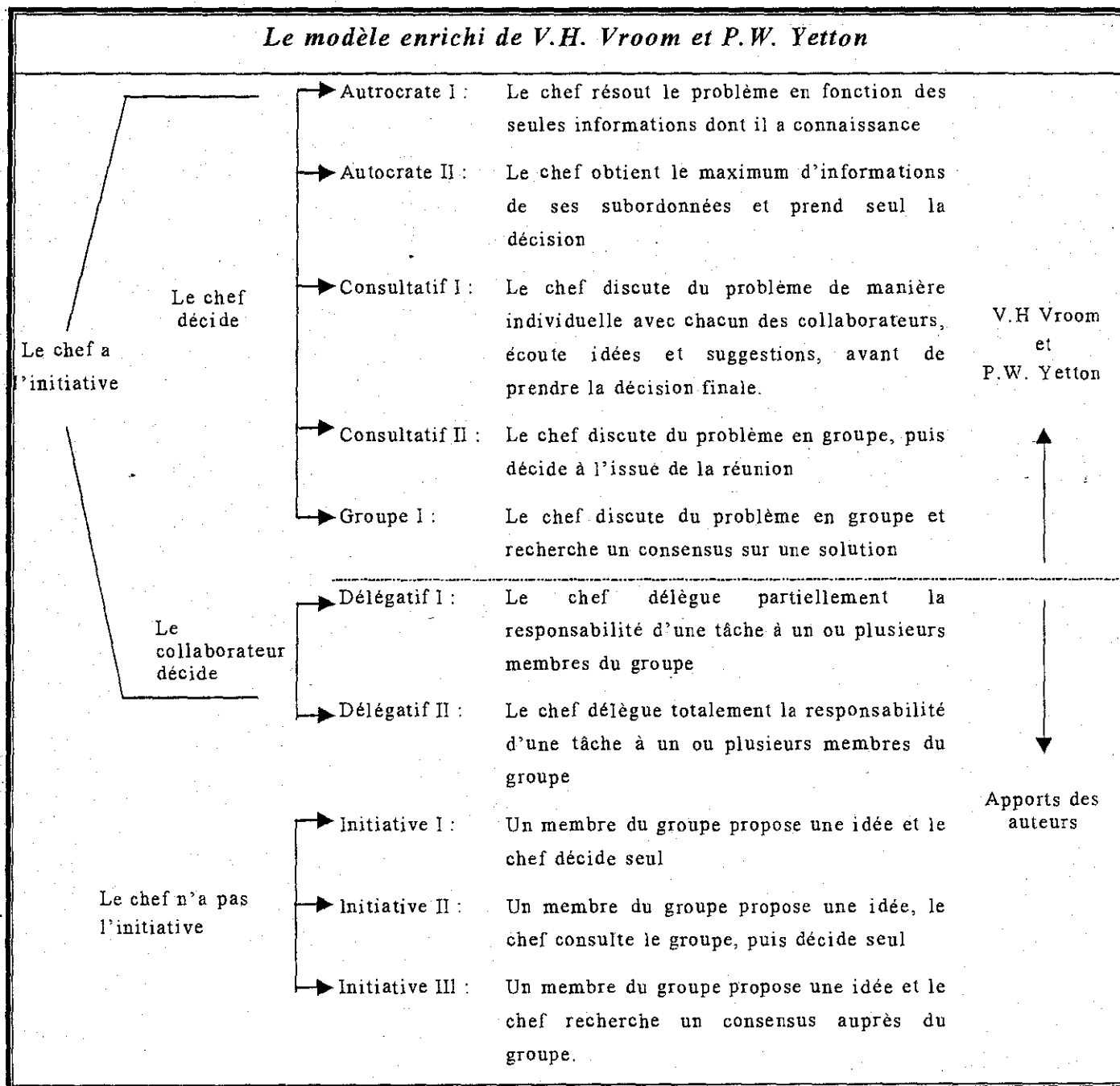
3- La facilité à gagner la confiance des autres.

Cependant, le premier résultat auquel est arrivé cette recherche, c'est que contrairement au stéréotype du style miracle du leadership (le mythe du héros). Le leader adoptant une grande variété de styles de management au quotidien. L'utilisation habile de ces styles passait par la prise en compte de plusieurs variables.

a- La variété des styles de management adoptés par le leader.

1- Comme on l'a vu précédemment Vroom et Yetton (1973) avaient identifié cinq types de comportements adoptés par un leader selon les circonstances

Tableau 8



Source : Barel et Guyon

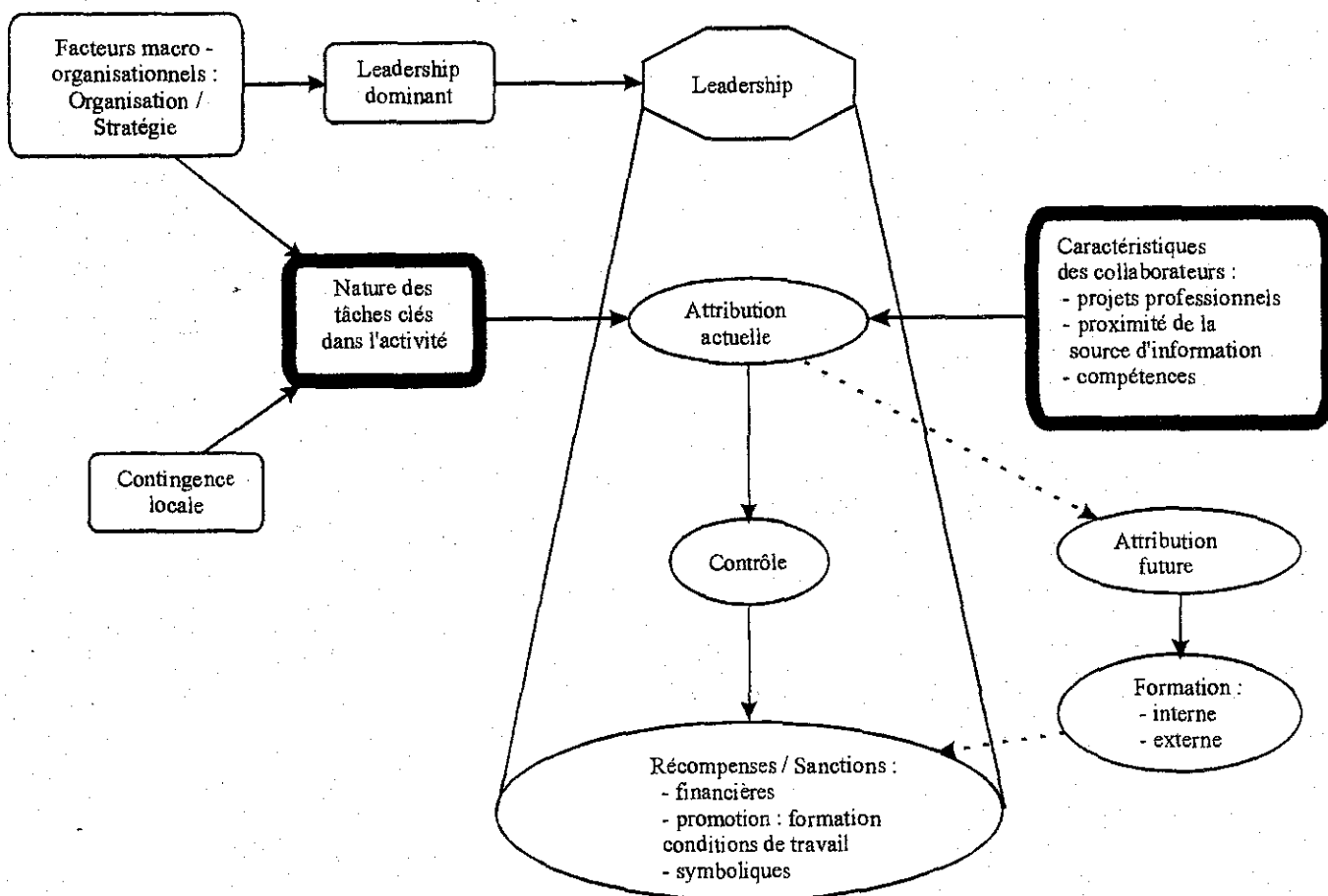
Néanmoins, selon Barel et Guyon, deux aspects étaient occultés.

1^{er} aspect : déléгатif : le cas où la situation où un membre du groupe prend la décision à la place du chef.

2^{ème} aspect : ascendant de l'initiative : c'est la situation où un membre du groupe a une idée et la propose.

Aussi, le choix du style adéquat dépend d'une part de la relation entre le leader, ses collaborateurs et l'activité effectuée au moment analysé et d'autre part les facteurs culturels.

Figure 10 : Le leadership



Légende : Cette activité du leader reste secondaire

Source : Yvan Barel et Christian Guyon

La première variable captée par les auteurs et qui pouvait expliquer le style du chef était « les tâches clés » effectuées par ce dernier.

Par exemple un chef performant peut adopter un comportement très participatif en exerçant une tâche et adopter en l'occurrence un comportement plus directif en exerçant en tâche différente.

Ainsi, la performance du leader, est le résultat de la différenciation des modes de prises de décision, selon la nature des tâches que ce dernier effectue.

En ce qui concerne la seconde variable, elle consiste dans les caractéristiques des collaborateurs.

Ainsi en fonction de ses collaborateurs un chef peut varier ces styles de la délégation au directivisme.

Les chefs les plus performants prenaient en compte à la fois la proximité des collaborateurs par rapport aux sources d'information pertinentes et la compétences de ces collaborateurs (celui qui peut bénéficier d'une délégation, et d'une attribution future par exemple à travers une formation).

Cette étude fort pertinente a permis de mieux cerner les facteurs explicatifs du leadership à travers des notions empruntées à la sociologie des organisations (zones d'incertitudes et identité au travail), pour aboutir aux notions de tâches clés et projets professionnels.

Cette recherche a montré aussi que l'habileté du leader consistant à tirer partie des caractéristiques pertinentes de ses collaborateurs pour réaliser efficacement des tâches clés et adopter le style favorable à chacun.

Enfin, la performance du leader résidait dans la subtilité qu'à ce dernier à savoir utiliser différents modes de décisions aux différentes situations.

Conclusion :

Le leadership est un processus très complexe mais face au contexte changeant, on doit se poser la question de l'attitude la plus efficace, il s'agit de prendre les meilleurs décisions dans un contexte fluctuant en étant le plus rapide possible.

Ce qui signifie que la conduite de l'entreprise n'est pas une attitude réflexe imposée par l'environnement mais bien une attitude construite. Et pour ce faire l'intuition peut apporter au processus de la pensée des éléments non négligeables cependant cela ne constitue en rien une théorie, l'intuition que possède l'entrepreneur, le flair et le sens des affaires lui permettent d'aller rapidement à l'essentiel.

Le comportement du dirigeant donc est bien évidemment fonction de la situation et du groupe auxquels il est confronté.

Si le management classique consiste à anticiper, organiser et conduire, le leadership insiste sur la dimension personnelle de l'autorité.

Le leader dans l'organisation élargit le regard et le transforme en vision dynamise le mouvement et s'approprie le futur, joue sur l'accompagnement et stimule la cohésion sans gommer les différences.

Enfin ce qui fait la force du leader et fonde son influence c'est la force de ses convictions et surtout leur résonance dans l'imaginaire du groupe.

Le leader n'est mobilisateur que s'il partage avec son groupe ses valeurs, ses espoirs, ses angoisses et ses désirs latents ou manifestes.

La performance dans ce cas est l'affaire de toute l'organisation.



Conclusion :

Le management rationnel si farouchement défendu par Fayol, a perdu un peu de sa brillance, car le dirigeant face aux multiples perturbations de l'environnement doit adopter des comportements qui lui sont dictés par la situation à laquelle il doit faire face.

Ainsi, en plus de sa rationalité, une dose de leadership reste nécessaire, car le dirigeant leader est générateur d'ambition et d'aspiration de toute une organisation.

Son style de direction, son autorité et son influence sont imprégnés de sa personnalité.

3^{ème} partie : L'entrepreneur dirigeant privé et la performance

A l'instar de son homologue occidental, le dirigeant entrepreneur Algérien répond aux mêmes exigences en ce qui concerne sa fonction et ses comportements.

C dernier possède aussi des caractéristiques bien propres qui lui permettent d'exercer pleinement ses talents de gestionnaire pour conduire son entreprise vers la performance.

Chapitre 1 : la définition de la PME

Introduction

La petite et moyenne entreprise occupe aujourd'hui une place importante de l'actualité économique que se soit sur le plan national ou international, cette dernière fait l'objet de sollicitudes de la part des autorités politiques et économiques.

Aussi, beaucoup se sont penchés sur une description de la PME et les caractéristiques qui permettent de la définir.

Cependant, pour donner une définition réaliste de la PME, la personnalité du dirigeant apparaît comme une phase déterminante où un point où elle constitue le critère fondamental d'une définition.

Ceci nous a amené à tenter de cerner le profil du dirigeant grâce à l'éclairage des théories sur l'entrepreneur, du dirigeant leader et le dirigeant entrepreneur.

Car la personnalité du dirigeant à travers ces différents aspects apparaît comme une variable explicative et déterminante et les motivations du dirigeant dans la majorité des PME expliquent le comportement de ces dernières.

La production est l'activité économique qui a pour objectif de satisfaire les besoins des hommes, la division du travail, la généralisation des échanges, l'emploi de la monnaie ont rompu le lien direct qui existait entre la production et la consommation, la plus grande partie des biens est produite par des agents économiques spécialisés, qu'on nome¹ entreprise (unité de production d'une économie décentralisée).

¹ G. Maury, C. Mull. Economie et organisation de l'entreprise. Ed. Foucher. 1980 P 6.

Pour François Perroux, l'unité de production capitaliste mérite à elle seule le nom d'entreprise.

A ce titre, il retient comme caractères essentiels de l'entreprise ce qui suit :

- ♦ C'est un centre de décision économique.
- ♦ Elle est responsable financièrement de son action
- ♦ Elle agit dans le cadre du marché
- ♦ Elle agit en vue du profit.

Toutefois, les entreprises sont très diverses en raison de leur forme juridique, de leur taille, de leur secteur d'activité, ces facteurs agissent à la fois sur leur comportements à l'égard des apporteurs de capitaux, des salariés et sur leur organisation interne (structure).

Lorsqu'on utilise le sigle PME, c'est pour parler de la petite et moyenne entreprise que l'on oppose à celle des grandes entreprises.

Section 1 : la diversité et la définition d'une PME :

A ce titre P.A. Julien et B. Morel² s'accordent aujourd'hui à reconnaître la diversité du phénomène PME.

D'abord la diversité par la taille ou encore la dimension car on constate que la population des PME varie de cinq personnes à 500 personnes, la diversité se retrouve aussi au niveau du marché et du produit, les PME du type artisanal, dans un marché local se distinguent des entreprises spécialisées fréquentant les marchés internationaux.

Les PME sont ainsi très diverses en raison de leurs formes juridiques qui vont de la société unipersonnelle à la société anonyme.

Devant cette diversité économique et juridique, beaucoup d'auteurs ont essayé de donner une définition claire de la PME, cependant il

² P.A Julien et B. Morel, la belle entreprise Ed. Moréal 1986 P 13,

n'existe toujours pas à l'heure actuelle une définition exhaustive de la PME.

L'expérience américaine témoigne de la difficulté d'apporter une solution réaliste à la problématique de la définition de la PME, surtout lorsqu'on songe qu'une définition de la PME conditionne l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique industrielle, donc une application des différents programmes gouvernementaux.

Néanmoins, la Small Business Administration propose la subdivision en deux approches distinctes la définition de la PME d'une part, l'approche utilisant des critères qualitatifs, c'est à dire des critères théoriques, sociologiques et d'autre part, l'approche utilisant des critères quantitatifs ou descriptifs.

Dans la majorité des cas la PME est souvent définie à travers des paramètres quantitatifs tels le chiffre d'affaire, le nombre de salariés, mais cela n'élève en rien l'importance de la définition qualitative surtout lorsqu'on vise une étude socio-économique, car elle permet de bien cerner la spécificité de la petite entreprise par rapport à la grande entreprise.

J. E. Bolton dans une étude de la PME met en lumière les deux approches et propose une définition qu'il nomme définition économique fondée sur la part du marché et le management personnalisé.

A- Les définitions quantitatives :

Les critères qualitatifs sont peu opérationnels lorsqu'on veut appliquer des dispositions dans le cadre d'une politique fiscale ou industrielle, aussi, on s'est efforcé de trouver des critères quantitatifs qui permettraient de cerner facilement la PME.

Les critères quantitatifs privilégient le critère de taille et le chiffre d'affaire.

a- la taille et de chiffre d'affaire :

Le critère de taille est néanmoins celui qui fut à la base de nombreuses études empiriques il permet de fixer de manière abstraite la frontière entre les petites, moyennes et les grandes entreprises.

D'après **François Perroux**, cette distinction demeure importante car selon son expression « elle exerce un effet de domination sur les salariés, les fournisseurs ou les clients voire sur les pouvoirs publics ».

En effet, l'analyse de l'influence de la taille sur l'organisation a été clairement montrée par de nombreuses études, ces dernières ont mis en lumière la relation entre la structure de l'organisation et la taille de celle - ci, plus la structure organisationnelle est développée et complexe et plus les fonctions sont diversifiées.

Un autre aspect en plus de la taille se révèle dans le chiffre d'affaire, et le nombre de travailleur occupés.

Cependant peut-on penser qu'en entreprise qui produit d'avantage avec moins de salariés a perdu de l'importance !!

Le chiffre d'affaire, s'il est facile à déterminer, il ne peut mesurer la contribution de l'entreprise à la production.

En effet, des normes identiques en termes de chiffre d'affaire et de nombre de travailleurs peuvent concerner des entreprises très hétérogènes dans leurs réalités économiques en fonction des différents degrés de concentration des secteurs et des spéculations sectorielle. Par exemple une entreprise dont la taille est moyenne selon des données nationales peut devenir une entreprise de grande taille ou de petite taille sur le plan international selon le secteur étudié.

Et c'est pour cela, qu'on combine le critère de chiffre d'affaire et le nombre d'employés en fonction du secteur auquel appartient l'entreprise.

B- Les définitions qualitatives :

Les différentes définitions qualitatives de la PME mettent toutes l'accent sur les éléments distinctifs et caractéristiques d'une PME. Elles correspondent à une approche de contingence³.

♦ La dimension humaine :

Cette dimension humaine est liée à la personnalisation de la gestion de la PME, car le chef d'entreprise est considéré comme déterminant dans la PME.

Julien et Marchesnay dans la petite entreprise cite « la PME est une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise ; dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise ».

Dès 1953, la Small Business administration retenait comme critère de la PME :

- 1- Le fait d'être géré de façon indépendante
- 2- D'appartenir à un entrepreneur indépendant
- 3- De ne pas avoir de position dominante sur le marché.

En effet, en Grande Bretagne aussi des travaux furent entrepris afin d'affiner encore la définition de la PME, et de lui donner un aspect plus « opérationnel », ainsi un groupe de chercheurs s'est occupé de cette tâche et à leur tête le professeur **J.E. Bolton**, d'où le rapport Bolton, et les résultats débouchèrent sur la définition suivante qui repose sur trois critères.

- 1- L'entreprise doit être dirigée par ses propriétaires d'une façon personnalisée.
- 2- L'entreprise doit détenir une part restreinte du marché.

³ P.A. Julien et M. Marchesnay, « La petite entreprise » Paris, Vuibert 1988 P 21

3- L'entreprise doit être indépendante (la PME n'est pas une filiale d'une grande entreprise).

Retenons que dans ce rapport Bolton, la personnalité du dirigeant est prépondérante, d'ailleurs il insiste sur la direction personnalisée de l'entreprise, par ses propriétaires et non pas par le biais d'une structure managériale formalisée.

Le rapport montre que ces entreprises se caractérisent par un organigramme plat, à la différence des entreprises de grande taille, et cela implique que les dirigeants participent activement à tous les aspects de la gestion d'entreprise, cela ne veut pas dire que ces dernières ne s'appuient pas sur des cadres subordonnés, néanmoins, le pouvoir de décision demeure à leur niveau.

Dans l'approche du phénomène PME, le rapport Bolton insiste aussi sur le fait, que la PME ne détient qu'une part relativement petite d'un marché, et cela suppose une grande concurrence, ce qui signifie qu'elles n'ont aucune influence significative sur le prix de vente ou les quantités produites, ceci montre qu'une PME, ne possède aucun pouvoir sur l'environnement économique.

Evidemment, on peut trouver, des entreprises qui proposent des services hautement spécialisés et qui occupent une part de monopole sur le marché, cependant celui-ci reste un marché restreint géographiquement et bien-sûr ces entreprises ne constituent pas la règle.

Enfin, le dernier critère que fait apparaître le rapport Bolton est l'indépendance de la PME, à l'instar d'une filiale d'une grande entreprise, la PME demeure indépendante de toute autorité extérieure.

Après avoir exposé la dimension humaine comme un élément qualitatif qui rentre en cause dans la définition de la PME, une autre approche semble tout aussi intéressante et contribue dans

l'enrichissement de la définition de la PME, et c'est l'approche multicritères⁴.

Section 2 : L'approche multicritères :

Déjà en 1966 M. Woitrin a développé cette approche dans une analyse consacrée aux PME européenne, et cette approche met l'accent sur l'identification de l'entreprise à un entrepreneur⁵, cette analyse retient aussi les caractéristiques suivantes :

- ♦ La PME se caractérise par un personnel de direction peu spécialisé.
- ♦ Des contacts personnels et étroits entre les supérieurs (dirigeants) les ouvriers, les clients et fournisseurs.
- ♦ Un manque de position de force pour négocier les achats et les ventes.
- ♦ L'impossibilité de se procurer des capitaux en ayant recours à un marché monétaire et des difficultés à obtenir des crédits. Pour avoir des fonds les dirigeants des PME se rabattent dans la plupart des cas à l'autofinancement.
- ♦ Une dépendance plus ou moins grande vis à vis des marchés locaux et une appartenance des propriétaires à la collectivité locale.

Ainsi donc la majorité de ces caractéristiques sont la conséquence de la petite taille de la PME cela va de soi que ce critère reste néanmoins subjectif car dans un récent rapport effectué en Belgique par un groupe de chercheurs, trois aspects principaux ont été retenus qui permettraient de distinguer la grande entreprise de la PME.

- a- L'incertitude
- b- L'innovation
- c- L'évolution

⁴ Robert Witerwulge Opcit P 17

⁵ Robert Witerwulge Opcit P 19

- a- **L'incertitude** : celle - ci se caractérise par le fait que la PME sur un marché est beaucoup plus « Price taker » que « Price maker », elle note aussi que l'incertitude provient de l'unicité du produit ou du service, enfin comme on l'a cité auparavant la grande spécificité de la PME est son lien étroit avec son dirigeant qui se verra poursuivre la réalisation de ses objectifs et de ses aspirations personnelles et familiales à travers sa PME.
- b- **L'innovation** : elle constitue un aspect déterminant de la politique de niche ⁶ poursuivie par de nombreuses PME car contrairement à ce que l'on pourrait croire la flexibilité dont jouissent les PME leurs permettent d'introduire des produits différents de ceux déjà existants. Cependant, ce privilège n'est réservé qu'à certaines PME, et on retient donc que l'innovation faute de moyens financiers et humains peut être un facteur de distinction entre la grande et la petite entreprise.
- c- **L'évolution** : Selon Wynarczycket et Al dans « The Managerial Labour Market small and medium sizes entreprise » P 19, le processus d'une PME est constitué d'une multitude d'étapes qui chacune influencent le rôle et le style du management ainsi que la structure de l'organisation d'après lui une PME sera plus souvent en proie à des processus de changement qu'une grande entreprise.

Après avoir énuméré les principales différences qui existaient entre une grande PME et une grande entreprise, on constate que la PME n'est pas nécessairement une grande entreprise en modèle réduit⁷.

D'autres tentatives de définir la PME ont été réalisées, et à force de viser cet objectif, c'est à dire avoir une définition universelle, les

⁶ J.U Galbraith : AMERICAN capitalism : « The concept of antervailing power ». Edition Boston 1956.

⁷ L. Egreiner « la théorie de l'évolution d'une organisation » Harvard Buisness Review 1960.

auteurs ont sacrifié la richesse de la diversité que possèdent ces entreprises.

Dans une définition proposée par **G. Herigoyen**⁸, celui - ci met en relief trois critères de fond qui sont :

- 1- La responsabilité
- 2- La propriété
- 3- La rentabilité

Selon le premier critère, la PME est dirigée par une personne qui assure l'entière responsabilité.

D'ailleurs la Confédération Française Générale des petites et moyennes entreprises définit aussi la PME comme suit : « une PME est une entreprise dans laquelle le chef d'entreprise assure personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celle-ci... »

En ce qui concerne le second critère, qu'est la propriété d'après **Herigoyen**, le dirigeant d'une PME possède dans la majorité des cas les actifs, selon lui, la PME est une affaire de famille.

Hollander⁹, aussi insiste sur le fait que la PME soit dirigée par son entrepreneur¹⁰, qui est à mesure de prendre les décisions essentielles, supporter les pertes, et jouir des bénéfices récoltés.

Une PME est indépendante, et ne fait pas partie d'une entité économique plus vaste et les entrepreneurs propriétaires sont libres de tout contrôle extérieur pour prendre les décisions stratégiques.

⁸ G. Herigoyen : contribution à la connaissance des comportements financiers des PME familiales (thèse de doctorat en sciences de gestion université de Bordeaux) 1984

⁹ ED Holander « The future of small buisness » New - York éditions Arno Press 1979

¹⁰ Guy Pendelieu Op cit P 23.

Pour le troisième critère retenu par **Herigoyen**, la poursuite de la rentabilité, ce dernier ne se pratique pas de la même façon dans une PME que dans une grande entreprise.

Dans une grande entreprise, on favorise une politique de distribution des dividendes, alors que dans une PME, le souci est la conservation du patrimoine investi plutôt que la maximisation de la valeur de parts sociales.

Ce dernier critère, peut porter à discussion car les objectifs des dirigeants ne sont pas tous limités simplement à la conservation du patrimoine non accompagné par une politique de croissance donc une maximisation du capital investi.

Toujours dans la perspective de la personnalisation de la gestion de PME. **P.A. Julien**, insiste sur les éléments stratégiques et organisationnels de la gestions du dirigeant de la PME.

Dans les PME, le propriétaire dirigeant est suffisamment proche de ses employés, pour leur expliquer au besoin tout changement, le système d'information est caractérisé par une diffusion rapide descendante et ascendante entre la direction et les employés. Contrairement aux grandes entreprises où le circuit d'information est complexe et formel.

Aussi, grâce à la bonne connaissance de son marché et la souplesse de son organisation la PME identifie facilement les problèmes et y répond par une action rapide et adaptée.

L'auteur insiste sur le fait que les caractéristiques de la PME ne doivent pas être considérées en complète opposition avec celles de la grande entreprise, il pense qu'on peut disposer de plusieurs éléments définissant une entreprise sur plusieurs continums allant de moins à plus de la petite à la grande entreprise.

1- De la centralisation à la décentralisation de la gestion.

2- D'un marché local et protégé à un marché national ou international.

- 3- D'une stratégie intuitive à une stratégie formalisée.
- 4- D'un secteur traditionnel ou nature à un secteur moderne et à produits de pointe.
- 5- Une technologie traditionnelle et une innovation faible à une technologie de pointe et une innovation radicale.

En résumé, les principaux aspects de la PME mis en lumière par ces différentes définitions sont sur une réalité fondamentale « Le pouvoir est personnalisé », la PME ne peut s'expliquer que par la personnalité de celui que l'on dénomme « L'homme orchestre »¹¹, et le destin de la PME est étroitement lié au destin de son dirigeant.

Section 3 : La fonction d'utilité du dirigeant de la PME :

La PME se caractérise par une confusion entre pouvoir et propriété, les objectifs de l'entreprise se réduisent souvent à ceux du dirigeant.

A première vue, on pourrait croire en effet que la PME de part sa petite taille est confrontée à un marché fortement concurrentiel et par conséquent forcé de maximiser son profit, son espace de liberté décision est réduit. L'entrepreneur pour survivre devrait, dans une pure optique néoclassique maximiser son profit.

Le lien étroit qui existe entre la propriété et le pouvoir dans la PME n'est pas sans influencer sur les objectifs assignés à l'entreprise et pourrait lui aussi jouer en faveur de cet objectif de maximisation du profit.

L'intérêt des chercheurs a toujours été plus porté vers les grandes entreprises, suite à l'étude effectuée par Berle et Means sur la dissociation entre le pouvoir et la propriété.

¹¹ Robert Wtterwulghe Op cit P 23.

De nombreux modèles ont été développés pour étudier les conséquences de la dissociation sur la fonction d'utilité des dirigeants d'entreprises et les objectifs de l'entreprise, et ces modèles ont fait apparaître dans la fonction d'utilité d'autres éléments que le profit.

En effet, si l'objectif des actionnaires est la maximisation du profit, celui du manager peut être différent.

Baumol qui s'est intéressé aux fonctions d'utilité managériales a montré que ces derniers (managers) peuvent chercher à maximiser les ventes, et accroître les parts de marché de l'entreprise.

Les travaux de Simon rejettent carrément l'hypothèse de maximisation du profit voire de toute autre variable, il considère que plutôt que de maximiser une variable, l'agent économique rechercherait une « action qui conduit à un résultat jugé satisfaisant, relativement à un certain niveau d'aspiration et il substitue ainsi l'hypothèse de maximisation par une hypothèse de comportement satisfaisant.

Puisque la PME se caractérise par le lien étroit qui existe entre l'entrepreneur et la personnalité de son dirigeant qui est souvent son propriétaire, va généralement s'efforcer de poursuivre à travers son entreprise ses objectifs qui englobent aussi d'autres aspirations plus personnelles telle que l'indépendance, le pouvoir, la réalisation individuelle.

Par exemple, pour certains dirigeants, la maximisation du profit leur semble plus une menace pour leur entreprise, car pour des raisons fiscales, ils préfèrent ne pas minimiser leur coûts et incorporer dans les frais généraux, une série d'avantages en nature¹².

En effet, les dirigeants de PME, de type technicien ou artisan sont plus orientés vers une gestion conservatrice, puisque satisfaits de la

¹² Citée la théorie « l'efficiencia » de Leibenstein (chapitre 1)

taille de leur entreprise, ils ne souhaitent nullement accroître cette dernière.

Dans la pratique, les objectifs poursuivis par les PME peuvent être nombreux. Ils dépendent principalement de la personnalité de leur entrepreneur et des contraintes spécifiques du marché dans lequel les PME évoluent.

La fonction d'utilité du dirigeant est comprise de plusieurs éléments (le chiffre d'affaire, la croissance, l'indépendance financière, le prestige, la sécurité, le bien être), le profit n'apparaît que comme un élément parmi d'autres ou comme une contrainte destinée à assurer un revenu satisfaisant au dirigeant et à sa famille.

Parmi les modèles qui prennent en compte la fonction d'utilité des dirigeants propriétaire est le modèle Satovski.

a- Le modèle Satovski :

Tibor Satovski est l'un des premiers auteurs à avoir substitué à l'objectif de maximisation du profit une fonction d'utilité du propriétaire-dirigeant.

Selon cet auteur, le dirigeant d'entreprise est sensible au profit, mais aussi à un certain style de vie calme et tranquille.

Le montant du profit étant directement lié au travail du dirigeant.

Par exemple, un dirigeant de PME âgé qui n'a pas de successeur dans la famille, aura tendance à freiner le développement de leur entreprise, et limiter le temps consacré à son activité d'entrepreneur.

D'autres dirigeants peuvent s'être fixés des objectifs, les avoir atteints et ensuite freiner la croissance, en préférant consacrer leur temps à d'autres occupations.

Ainsi, dans la mesure où la PME s'identifie à son dirigeant, et où l'activité de cette dernière est fonction du temps que le dirigeant consacre, on peut parler du modèle Satovski.

Ainsi, la fonction d'utilité dans ce modèle comprend le temps de loisir. En effet, une fonction de la transformation entre le profit et le travail apparaît et le travail dans ce cas est naturellement l'inverse du temps de loisir.

Dès lors l'entrepreneur doit maximiser sa fonction d'utilité tout en veillant à respecter la contrainte imposée par sa fonction de transformation.

b- Le modèle LX - efficiency de Leibenstein¹³ :

On a déjà abordé dans la 1^{ère} partie la théorie de Leibenstein, qui a notamment avancé comme hypothèse le fait que le comportement des managers pouvait conduire à des coûts exagérément gonflés.

Ce modèle peut être transposé à la PME surtout lorsqu'elle est constituée en société commerciale.

La fiscalité pour Leibenstein conduit un certain nombre de PME à être gérées, non comme des centres de profits, mais comme des centres de frais, ce qui augmente les avantages indirects du dirigeant.

Cette opération, est facilitée, par un système de communication peu formalisée et une concentration du pouvoir.

De ce fait, le dirigeant est libre dans ce cas de s'octroyer la rémunération qu'il désire.

Ceci est d'autant plus vrai si l'entreprise est une entreprise familiale, le bénéfice dégagé, n'est pas maximisé pour des raisons fiscales, le dirigeant distribue à lui même, à ses collaborateurs, aux membres de sa famille des avantages en nature qui seront comptabilisé comme frais de l'entreprise.

Selon une étude effectuée par Watson¹⁴ (1980) les dirigeants de PME anglais « détournent » notamment à des fins fiscales 60 à 70% des

¹³ Libenstein Opcit.

¹⁴ Robert Wtterghelgue Opcit

profits de leurs entreprises afin de se rémunérer et à partir du moment où les imperfections existent sur le marché, rien ne permet de conclure que le producteur minimise ses coûts au contraire, il aura tendance à les gonfler par diverses façons (dépenses de prestige, avantage personnels divers, investissements non productifs, primes versées aux membres de l'organisation).

L'entrepreneur qui semble maximiser son profit trouve son équilibre en égalisant sa recette marginale et son coût marginal apparent.

Il semble plus judicieux d'assimiler le gonflement artificiel des frais à un accroissement des coûts fixes et non des coûts variables, et dans ce cas ni la quantité ni le prix d'équilibre ne sont affectés par l'augmentation des coûts puisque le coût managérial est le même en cas de gonflement ou non gonflement des coûts.

Dans les deux cas, le producteur qui maximise son profit produira la quantité voulue au prix fixé.

Le profit imposable apparent est donc le seul élément affecté en cas d'accroissement artificiel des frais fixes.

D'autres auteurs ont aussi tenté de développer des modèles complets de fonctions d'utilité du dirigeant de PME. Ainsi **Osteryong**¹⁵ et al ont proposé la fonction d'utilité suivante $U = U(I, P, L, A)$ où :

I : représente le revenu monétaire

P : les avantages en nature

L : le temps de loisir

A : l'estime de soi-même et le désir du succès.

On peut réduire la fonction de la manière suivante :

$$U = U(F, N)$$

F : le facteur financier

¹⁵ Robert Wtterghelgue Opcit

N : le facteur non financier.

Tous ces modèles permettent de comprendre que les objectifs des PME sont variés et sont fortement liés aux objectifs de leurs dirigeants.

En effet, le dirigeant cherche dans la gestion de sa PME à réaliser sa propre fonction d'utilité et celle - ci est souvent loin de coïncider avec la maximisation du profit.

Pour Charreux, le dirigeant d'entreprise est conduit à pratiquer différents arbitrages entre sa consommation, son patrimoine personnel et le patrimoine social en sorte que ces choix ne sont pas le plus souvent conformes à ceux qui auraient été opérés si l'objectif était de maximiser la valeur économique de l'entreprise.

Il doit arbitrer en particulier entre l'accroissement du patrimoine social en dégagant un résultat substantiel et ses prélèvements personnels, qui se présentent sous forme de rémunération ou d'avantages non pécuniaires.

Ceci nous amène à reconnaître que la croissance de l'entreprise n'est pas l'objectif de la majorité des dirigeants de PME aussi, la grande majorité d'entre elles va ainsi recourir à l'autofinancement et l'entrepreneur essaye d'éviter au maximum à recourir aux fonds extérieurs et ceci s'explique notamment sur la base de variables subjectives telles que la volonté d'indépendance et l'identification du patrimoine de la famille à celui de l'entreprise.

La fonction d'utilité du dirigeant propriétaire n'est pas toujours de maximiser le profit.

Car l'entreprise pour ce dernier signifie la perpétuité du patrimoine familial.

Ainsi, l'objectif de l'entrepreneur se confond dans la majorité des cas à celui de sa PME.

De par sa petite taille, donc sa flexibilité, l'entrepreneur réussit à faire de son entreprise l'endroit et l'instrument de la réalisation de ses propres aspirations.

La valeur de l'entreprise représente souvent la valeur du patrimoine familial au point d'y être assimilé.

Cependant, on trouve à l'autofinancement un avantage qui réside dans sa souplesse, car la décision relève généralement de la seule volonté du dirigeant.

Conclusion

A travers ce qui a été dit on peut retenir plusieurs éléments essentiels d'abord qu'on ne peut cerner toutes les caractéristiques de la PME et c'est ce qui constitue la difficulté d'une définition universelle. On s'appuie, des critères de contingence, sur ces critères quantitatifs et qualitatifs pour mieux approcher la réalité PME.

Toutefois, un caractère s'avère fondamental et déterminant qui est « la personnalité du dirigeant ».

L'analyse des diverses définitions a le mérite de montrer la diversité du phénomène multiforme que constitue la PME, elles s'appuient sur des critères quantitatifs, néanmoins les définitions qualitatives cernent mieux ce phénomène, mais elles sont non fonctionnelles.

Chapitre 2 : La performance

La performance et la gestion des ressources humaines peuvent former la juxtaposition de deux termes assez étonnante. Car la performance est plutôt quantifiable tandis que la gestion des ressources humaines traite de l'homme et sa complexité qui est difficile à cerner voire à qualifier.

Les ressources humaines font plus appel à l'art de la gestion plus que la science du management et sa rationalité.

Aussi pour justifier l'efficacité de telle ou telle politique sociale beaucoup de chercheurs, se sont mis à réfléchir au pourquoi et le comment « d'une humanisation des critères de la performance ».

On parle beaucoup de performance globale de l'entreprise en intégrant la dimension humaine ou même titre que la dimension financière dans les choix de gestion.

Des auteurs tels que **Alain Etchegoyer**, **Philippe d'Iribarne** et **Philippe Zarifian** ont introduit la notion du capital humain inventée par **Gary Becker**, dans tous les champs de l'analyse économique.

Dans les discours des entreprises, comme d'autres termes associés à l'exigence des résultats, la performance est souvent évoquée pour inciter à l'efficacité.

C'est un terme à sens multiples selon les valeurs et les référentiels des organisations il peut s'agir d'un processus (une mise en forme), ou un large ensemble d'effets sur (la concurrence, l'adaptation permanente aux environnements), ou encore atteinte des équilibres socio - politiques internes ou enfin, l'assurance de la rentabilité financière.

Shumpeter par exemple parle de l'innovation comme un facteur qui génère la performance. En ce sens que cette innovation passe, par

une destruction créative des ordres anciens, ce qui développera la flexibilité structurelle et l'implication des acteurs organisationnels.

Ce dernier¹ pense que pour générer une performance, il faut pouvoir le comprendre et le faire évoluer.

On constate que le terme performance se prête à des usages multiples qui visent les résultats et la survie de l'entreprise à travers sa capacité à atteindre ses objectifs.

En définitive la performance reste un moyen parmi d'autres pour comprendre des résultats ou des processus d'action évolués par rapport à des atteintes ce qui aide à prendre des décisions.

Section 1 : le concept de performance

On essaie de conceptualiser la performance en l'opposant à des termes de sens voisins, comme la rentabilité, l'efficacité ou bien encore la compétitivité.

Si on fait référence au contexte économique la performance est fortement liée à la rentabilité et la compétitivité. Si on l'aborde du point de vue juridique, la performance vise, la conformité légale et la solvabilité.

Par contre, si on fait référence à l'organisationnel la performance signifie, compétence, cohérence, efficience.

Enfin, du point de vue social, la performance veut dire synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels et des caractéristiques de dirigeants et qualité de vie au travail.

Enfin chaque performance est le fruit d'une situation particulière dans laquelle certains acteurs confrontent leurs intentions ou leurs atteintes avec ce qui s'est réalisé.

¹ Ann Marie Fericelli et Bruno Sireed « performances et ressources humaines » Ed Economica 1996.

Tableau 1 : Indicateurs de performance économique :

<p>♦ L'indicateur de rentabilité des investissements d'une entreprise est donné par le ratio :</p> $\frac{\text{résultat net après impôt}}{\text{Capitaux propres + dettes à moyens et long terme}} \times 100 = \%$ <p>La moyenne sur trois années (1984, 1985, 1986) a été calculée.</p>
<p>♦ L'indicateur de rentabilité des ventes d'une entreprise est donné par le ratio :</p> $\frac{\text{résultat net après impôt}}{\text{Chiffre d'affaires net (hors taxes)}} \times 100 = \%$ <p>La moyenne sur trois années (1984, 1985, 1986) a été calculée.</p>
<p>♦ L'indicateur de variation annuelle du chiffre d'affaire d'une entreprise est donné par le ratio :</p> $\frac{\text{CA de l'année } n - \text{CA de l'année } (n-1)}{\text{Chiffre d'affaires de l'année } (n-1)} \times 100 = \%$ <p>La moyenne sur trois années (1984, 1985, 1986) a été calculée.</p>
<p>♦ Afin d'obtenir des nombres positifs, les trois indicateurs ont été ramenés à la base 100.</p>
<p>♦ Pour contrôler les effets rentabilité et croissance de chaque industrie, les mêmes indicateurs ont été calculés pour chaque famille professionnelle correspondant aux activités des entreprises (en utilisant les données de la Centrale des Bilans de la Banque de France, 1984-1985-1986).</p>
<p>♦ Les indicateurs finals de performance des entreprises sont données pour chaque indicateur par le ratio :</p> $\frac{\text{Performance de l'entreprise}}{\text{Performance moyenne de la famille professionnelle}}$ <p>Un ratio supérieur à 1 signifie que l'entreprise est plus performante que la moyenne de sa famille professionnelle, un ratio inférieur à 1 signifie que l'entreprise est moins performante que la moyenne de sa famille professionnelle.</p>
<p>♦ Les indicateurs finals, variation du chiffre d'affaires, rentabilité des investissements et rentabilité des ventes, sont donc des mesures de performances moyenne relative de l'entreprise.</p>

Source : Roland Calori, Yves Frédéric Livan et Philippe Sarii.

A- La diversité de la définition :

Toute performance dépend d'un environnement caractérisé par des critères comparatifs (indications sectoriels) et des critères stratégiques (objectifs des acteurs dominants).

Bourguignon² souligne que la performance du point de vue pratique est une notion multidimensionnelle qui superpose trois types de significations :

- 1- Celle du succès
- 2- Celle de résultats mesurables
- 3- Celle d'un processus organisationnel permettant de parvenir aux résultats souhaités.

Pour l'auteur parler performance c'est mettre en scène la réalité organisationnelle en vue de certaines formes d'action, c'est aussi faire des incitations au nom de certaines valeurs, en jouant sur la suggestion, la sensibilité.

En partant de l'étymologie de la performance et la rentabilité et l'efficacité, Bourguignon révèle une signification racine qui est l'accomplissement ou la mise en forme achevée de quelque chose.

Ainsi la performance ne se résume plus aux mesures des ratios (l'efficience) ou à une mesure de résultats (compétitivité), ou à l'atteinte des objectifs (l'efficacité).

O. Messonnet cite « la performance pour l'entreprise est l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle produit ».

Enfin, la performance liée au processus organisationnel s'attache aux relations particulières entre les individus et les situations de gestion et cette performance prend en considération les points suivants :

² Bourguignon « définir la performance une simple question de vocabulaire » in performances et ressources humaines. Ed. Economica 1996

- 1- L'entreprise n'est performante que par rapport à ses environnants. J.L Le Moigne³ souligne que plus ces derniers sont mouvants et complexes et plus la performance est perturbée dans ces critères d'évaluation.
- 2- La difficulté dans la mesure des performances individuelles, car dépassant le cadre du calcul économique la performance doit aussi mesurer les compétences des hommes au sein de l'entreprise.
- 3- Comme la performance a été longtemps du ressort du domaine financier et l'appropriation soudaine de la gestion des ressources humaines de cette dernière fait que celle - ci demeure un peu fragile et vulnérable par rapport aux autres domaines de la gestion, ceci dit, la performance humaine est nécessaire à la réalisation de la performance globale de l'entreprise.

B- La performance résulte d'une situation :

Comme on l'a cité précédemment la performance est un moyen parmi d'autres pour comprendre les résultats mais c'est aussi un cadre idéologique pour organiser le réel et le justifier, en mobilisant les individus, à partir des discours opérationnels qui en sont tirés.

Par ailleurs, derrière une image de performance, on vise à introduire un mode de management soit autoritaire ou participatif. Enfin adopter le style de commandement qui correspond à la réalité de l'entreprise.

L'opération la plus subtile dans l'interprétation de la performance en gestion des ressources humaine réside dans la mise en place des critères d'évaluation des différentes catégories d'acteurs au sein de l'organisation.

³ JL LeMoigne « les deux sources de la performance des organisation » Ed Economica 1996

Dans cette optique la performance doit passer en revue les points suivants :

- 1- D'abord si le climat social est favorable à la réalisation de la performance, en se posant les questions suivantes « les salariés sont-ils assez compétents et mobilisés ? L'équilibre en matière de coûts salariaux est-il atteint ? ».
- 2- Ensuite voir si la stratégie adoptée, est-elle acceptée par tous et conforme aux exigences de l'entreprise.
- 3- Enfin, comment les personnes qui détiennent le pouvoir dans l'entreprise (dirigeants) contribuent-ils à la réalisation de la performance.

La performance ainsi n'est plus restreinte à la mesure d'un facteur de production. Lorsque Becker évoque le capital humain il entend l'ensemble des aptitudes, des connaissances et des savoirs-faire. Selon lui le capital humain est un actif à entretenir, à gérer, en adaptant des investissements et en récoltant aussi des résultats productifs.

En effet dans une optique de performance il est absurde de mobiliser des gens compétents avec des équipements peu efficaces et de la même manière on ne peut les impliquer dans une organisation hostile, déficiente ou mal dynamisée.

Il faut que l'entreprise réfléchisse à un mode d'organisation qui puisse lui convenir, afin de transformer ses bases et restructurer ses tâches.

Section 2 : Définir la performance

Qu'est-ce que la ou les performances ? Parle-t-on de la même chose ? car malgré ses multiples usages, le mot est très rarement explicitement défini.

Tout se passe comme si son sens était si évident que la définition semble superflue⁴.

Beaucoup ont tenté de définir la performance, les plus cités, sont Campbell et al (1970) qui ont recensé des multiples visages de la performance, d'ailleurs ils centrent leur problématique sur l'appréciation des employés performants, c'est à dire comment mobiliser les hommes sur la performance ?

D'autres ont lié la performance aux résultats surtout dans les champs voisins du management qui est le contrôle de gestion, on cite (Bescas et al, 1991, Martory, 1990)

Néanmoins, avec les travaux de Corvellec (1995) et de Lorino (1995) une réflexion plus approfondie est apparue sur le concept de performance. Ces auteurs ont cette fois, utilisé le concept de « performance » au singulier. Car rattachés à des approches novatrices qui dépassent la notion (d'outils et d'instruments de gestion classique) utilisée précédemment, cette nouvelle perception de la performance est un accompagnement des stratégies organisationnelles de « pilotage ». Ou ce qu'on appelle par le management de la performance (Lorino).

A- Qu'appelle-t-on performance en gestion ?

A. Bourguignon a montré que la performance en gestion s'articulait autour de trois sens :

- 1- La performance signifie le succès, elle n'existe pas en soi c'est une fonction des représentations de la réussite qui varient selon les entreprises et selon les acteurs.
- 2- La performance c'est le résultat de l'action.
- 3- La performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps⁵. Car c'est une mise en acte d'une compétence donc d'une potentialité.

⁴ A. Bourguignon Opcit 16 (1995)

En somme la performance s'accompagne de résultats positifs de l'action, car à l'opposé on désigne par contre-performance le résultat médiocre⁶.

Selon A. Bourguignon, si la performance est utilisée au singulier c'est le poids du résultat qui domine et il signifie le succès. Par contre si l'utilisation est au pluriel, l'accent est mis sur l'aboutissement.

Ainsi la performance est l'action (ensemble de processus) qui mène au succès.

Le succès ne se mesure pas seulement a posteriori, il se construit tout au long d'un processus de management qui définit puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liées aux résultats⁷.

De la même manière qu'accompagner la stratégie, ne se limite pas seulement à mesurer les réalisations, mais c'est aussi définir des plans d'actions, la performance-action dépasse largement la performance-résultat⁸.

En somme, la performance signifie la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la diversité de ces objectifs.

Et ceci peut être interprété de deux manières différentes mais qui convergent vers le même but.

D'abord, la réalisation peut désigner l'aboutissement, ensuite c'est le processus qui mène au résultat et qui consiste en l'action déployée en ce sens...

⁵ Baird 1986

⁶ A. Bourguignon Opcit

⁷ Baird Opcit

⁸ Lorino Opcit

B- L'utilisation du concept performance :

Selon Campbell et al (1970), le mot performance appartient à la famille des termes « polysémiques ou polythétiques »⁹ parfois appelés « mots valises » ou plus brutalement « mots éponges ».

Toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétation.

Ainsi donc, la performance dans ses diverses utilisations peut avoir de sens différents, cela dit, d'une manière générale, elle évoque enfin le succès de l'action par le résultat.

La « performance » se prête aussi aux autres contextes que la gestion tel que le sport ou la mécanique.

La performance telle utilisée au siècle dernier faisait référence dans la plupart des cas à des indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine.

Selon Morgan (1980) cette vision de la performance a plané sur plusieurs écoles de pensée en théorie des organisations.

Par exemple l'école classique est toujours à la recherche de l'efficacité organisationnelle, elle mobilisait des moyens rationnels pour atteindre des objectifs et la performance dans ce cas a été exprimée en termes d'efficacité.

Selon Morgan, la structure et la technologie sont des concepts dominants et la valeur des individus qui évoluent dans ses structures mécaniste a été dépendantes de leur compétence instrumentale.

L'école qui suit est une école qui axe ses réflexions sur la compétition.

Dans le monde capitaliste, la forme concurrentielle pousse les individus à des actions productives.

⁹ A. Bourguignon « Le concept de performance » Opcit

Selon cette école de pensée, la performance est un produit de la compétition formalisée ou implicite et qui est induite par le surpassement des autres ou de soi-même. La performance est donc un concept dynamique et transitoire.

Enfin, la performance organisationnelle dans ce cas est fonction des objectifs de la firme et des acteurs internes et externes.

Une autre école de pensée assimile la performance économique à la performance sportive, car au niveau individuel, la performance témoigne de la capacité de ce dernier à progresser grâce à des efforts patients et rationnels.

Le progrès et l'effort de toujours plus et mieux faire élargissent et enrichissent le contexte de la performance.

Dans la même perspective, la performance sportive entretient la volonté de puissance des individus et de la même manière la performance organisationnelle axe l'appréciation des personnes sur une relation de pouvoir¹⁰ hiérarchique ou social, des membres de l'organisation.

Enfin toujours cette vision de la performance sportive, l'équité est une base importante dans le sens où, n'importe qui peut devenir performant sur le seul critère de son seul mérite.

Et dans ce cas la récompense de l'individu au sein de l'organisation se justifie par sa seule compétence.

Que peut-on tirer de ces réflexions ?

La performance de l'organisation qui faisait référence à la machine car axant sur des critères de rationalité et d'utilité ce qui ne suffisait plus à assurer la performance globale, l'image du sport renforce l'idée que seul l'effort de l'individu et sa compétence lui prodiguait la promotion et la récompense. Et c'est ainsi que la représentation de la

¹⁰ Cité la section 1.

performance est plus élaborée car elle se fie à des représentations idéologiques, des valeurs, comme l'effort, le dépassement et le progrès.

Selon Morgan, le concept de performance est rattaché à des métaphores qui lui permettent toujours exister et de s'utiliser dans plusieurs contextes, politiques, idéologiques et sociales.

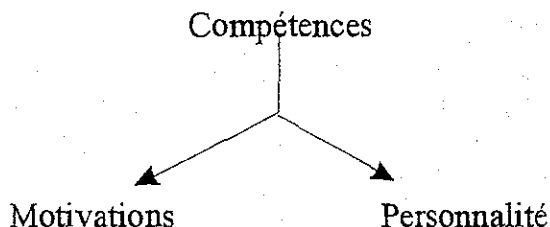
Section 3 : la performance des individus (Les compétences)

La compétence requiert des aptitudes ou caractéristiques individuelles, des connaissances et de la pratique.

Le diagnostic de la personnalité de l'individu sert à construire son propre bagage de compétences.

Prenant appui sur ces éléments de personnalité, la formation et l'expérience sont les deux composantes essentielles de l'acquisition des compétences pour pallier au comportement exigé.

Figure 1



A- Les compétences résultats d'un certain nombre de critères :

La compétence est le résultat de la performance individuelle, résultat de la réunion d'un ensemble de caractéristiques.

Cette compétence s'appuie sur une combinaison de savoirs théorique, techniques et méthodologiques et pratiques.

La compétence de l'individu est une accumulation voulue consciente et organisée dans le temps de savoir et de savoir-faire.

La compétence est le fruit de longues années de production des capacités constituées au cours du temps, des combinaisons pertinentes de

savoir, de savoir-faire et de savoir vivre, autant de facteurs réunis et étroitement liés et intégrés et qui conduisent à la compétence.

Bien entendu, le développement de ces compétences vise l'amélioration permanente de la performance par une cohérence entre stratégies.

Selon Yves Cannac¹¹, les compétences de l'individu constituent l'ensemble des performances. Les compétences intègrent les performances. En effet pour Jackes Rosa¹² les performances s'obtiennent à court terme car pour mesurer les compétences des individus il faut aller au delà des performances, même finement analysées.

Pour maintenir ce rythme de la performance il faut forger les compétences et les formaliser et de ce fait la compétence devient un objectif à long terme.

En revanche une fois que l'individu a constitué ce bagage, la performance deviendra une finalité accessible.

a- Les compétences professionnelles :

Les compétences professionnelles exigent des individus d'être aptes à obtenir dans toutes les circonstances de leur activités des résultats aux normes professionnelles et maîtriser à la fois et en permanence les technologies propres au métier de l'entreprise dans un contexte évolutif.

Pour Dany Benusiglio¹³, les compétences professionnelles sont des aptitudes individuelles mais aussi une culture professionnelle des hommes qui s'appuient sur des procédures connues et des systèmes d'organisations et d'informations adaptées aux métiers de l'entreprise.

¹¹ Yves Cannac « Les compétences de l'entreprise une nouvelle dimension du management »

¹² Yves Cannac OpCit

¹³ Danny Benusiglio « Savoir forger les compétences nécessaires à la réussite stratégique de l'entreprise ».

b- Les compétences managériales :

A l'encontre des compétences professionnelles qui sont les savoir faire, les compétences managériales sont des savoir-faire doublées de savoir-agir et c'est à travers ces savoirs que se forment les performances des dirigeants.

L'acquisition des compétences managériales ne repose pas seulement sur un curriculum formateur d'un seul parcours professionnel. Elle nécessite une véritable polyvalence qui ne peut être obtenue qu'à travers un cheminement multi-professionnel et par leur passage des fonctions clés de l'entreprise.

Pour mener à bien, la constitution de ces compétences il faut évoluer dans un management qui s'exerce dans des conditions cognitives et structurelles.

c- Les compétences entrepreneuriales :

Les compétences entrepreneuriales sont aussi importantes et nécessaires à forger le bagage compétences.

Ces compétences consistent à engendrer des activités nouvelles en saisissant les occasions opportunes et en mobilisant rapidement les moyens nécessaires à la création.

En effet, au delà du savoir faire des professionnels et du savoir agir des managers, l'entrepreneur ne fait pas que résoudre les problèmes de gestion pour mieux s'adapter à l'environnement, il sait aussi s'en poser de nouveaux et transposer avec succès les modèles de management qu'il maîtrise.

Ce qui pousse le manager à avoir l'esprit entrepreneur est sa perpétuelle remise en cause, celle de son entreprise face à son environnement en mettant en épreuve ses composantes principales, son aptitude à discerner l'essentiel, l'acceptation du risque et enfin à organiser le changement nécessaire.

B- La performance des dirigeants :

Nombre de chercheurs après diverses études sur le terrain sont arrivés à la conclusion que les performance des dirigeants étaient fortement liées à leurs comportements.

En effet Hales¹⁴ en 1986 dans une recherche où il analyse les activités des managers montre que si ces dirigeants respectaient harmonieusement un itinéraire bien précis dans le secteur de leurs travail, ils maximiseraient leur performance voire la performance de leurs entreprise.

Les cinq grandes attributions des dirigeants pour conduire à l'efficacité :

- 1- Les éléments du travail des managers
- 2- La répartition du temps entre ces éléments (comment les managers travaillent)
- 3- Les interactions des managers (avec qui ils travaillent)
- 4- Les éléments informels (les activités annexes des managers)
- 5- Les thèmes qui entrent en jeu dans le travail des managers (les qualités de ce travail).

Ainsi Hales résume une grande part des recherches qui ont été effectuées sur le comportement efficace des managers.

Mintzberg¹⁵ aussi s'est penché sur l'efficacité voire la performance des cadres dirigeants, il cite « l'efficacité des managers est influencée de façon significative par leur regard d'introspection sur leur propre travail ».

Aussi si le manager arrive à bien comprendre les tâches qui lui sont assignées, ce dernier fera un pas de plus vers la performance.

¹⁴ W. Jacke-Duncan Opcit P88

¹⁵ Mintzberg « Le management voyage au centre des organisation » Ed d'organisation 1998
P 43

Pour Mintzberg, le dirigeant pour être performant devra :

- 1- Répondre au défi de trouver des moyens systématiques de partage de ses informations privilégiées.
- 2- En accordant son attention aux sujets qui l'exigent et en se reportant aux éléments tangibles d'information afin d'en avoir une vision plus large grâce à l'utilisation des données analytiques.
- 3- Le cadre doit avoir un meilleur contrôle sur son temps, pour transformer ses obligations en avantages et transformer les objectifs qu'il désire atteindre en obligations.

D'autres auteurs se sont penchés sur la question de la performance des dirigeants, parmi eux, Jennigs et al, en 1994 qui ont insisté sur la volonté ferme des managers d'imposer leur point de vue et de rechercher une vision globale des problèmes concernant leurs caractéristiques individuelles, l'un des travaux les plus récents sont de Tait¹⁶ (1995) qui aboutit aux conclusions suivantes. Pour être performant le dirigeant devrait posséder.

- 1- Une vision stratégique (de la forêt et non de arbres)
- 2- Les relations humaines et la capacité de motiver autrui
- 3- L'intégrité et la sincérité.
- 4- L'ambition et la persévérance.

Kotter¹⁷ avait déjà en 1982 abordé la question des performances sous l'angle de leurs caractéristiques individuelles, il est parvenu à la conclusion que les dirigeants les plus performants étaient tous :

- 1- Ambitieux
- 2- Tournés vers les résultats
- 3- A l'aise dans les relations de pouvoir

¹⁶ Franck Bournois « portrait comparé des managers européens » in revue française de gestion Novembre Décembre 1996. P 117

¹⁷ Opcit.

- 4- Optimistes
- 5- Plutôt intuitifs à l'intelligence supérieure
- 6- Modérément analytiques
- 7- Sachant contrôler leurs émotions
- 8- Disposant de réseaux extérieurs à l'entreprise.
- 9- Capables de mobiliser des spécialistes en cas de besoin.

Toujours dans la recherche de la performance d'autres auteurs ont prouvé que certains dirigeants recherchaient le pouvoir et le contrôle pour être performants.

Kotter et Conger en 1987 affirment en effet que les dirigeants étaient le plus souvent performants lorsqu'ils se comportaient de manière non professionnelle.

Dès lors, la performance d'un dirigeant découle de la prise en considération des points suivants :

- 1- Offrir un produit qui corresponde à une demande réelle et solvable à un marché.
- 2- Bien connaître le métier que l'on se propose d'exercer
- 3- Déterminer les savoir-faire nécessaires à l'activité
- 4- Posséder des moyens suffisants et d'avoir des relations d'affaires.
- 5- Etre au bon moment, au bon endroit.

Ces critères sont aussi valables pour les entrepreneurs qui se lancent dans la création de leur propre entreprise.

Comme on l'a cité auparavant la performance ne s'acquiert qu'après de longs efforts fournis par les dirigeants-entrepreneurs cela va sans dire que leur caractéristiques individuelles contribuent largement à acquérir le comportement qui mènera à la réussite.

Guy Pendelieu¹⁸ résume les traits de caractères qui favorisent la réussite d'un entrepreneur dirigeant.

- ♦ Un haut niveau d'énergie personnel, une confiance en soi.
- ♦ Une capacité à s'impliquer dans des actions à long terme en distinguant les différentes étapes qui seront à franchir.
- ♦ Un haut niveau de détermination dans la recherche de solutions aux problèmes, tempérée par la connaissance de ses propres limites.
- ♦ Une capacité à se fixer des objectifs clairs
- ♦ Une attitude faite d'ouverture à la création et à l'innovation
- ♦ Une capacité à prendre des risques calculés.
- ♦ Une capacité à tirer parti des échecs pour apprendre à les éviter
- ♦ Une reconnaissance de l'entrepreneur comme leader et comme entraîneur d'équipe.
- ♦ Une capacité de prendre des initiatives alliée à une inclination vers des situations où l'impact personnel peut être mesuré.
- ♦ Un esprit de compétition de l'entrepreneur qui n'est pas tourné vers la défaite des autres mais vers l'amélioration continue de sa propre performance.
- ♦ Une capacité à reconnaître ses responsabilités dans le succès ou l'échec sans en référer au sort ou à la chance.

Bien entendu les traits de caractères que devrait posséder le dirigeant en vue de la performance lui seraient utiles que si certaines conditions sont réunies.

- ♦ L'acceptation de l'aventure et du risque, y compris dans la vie familiale.
- ♦ L'implication totale dans le projet, dans l'entreprise

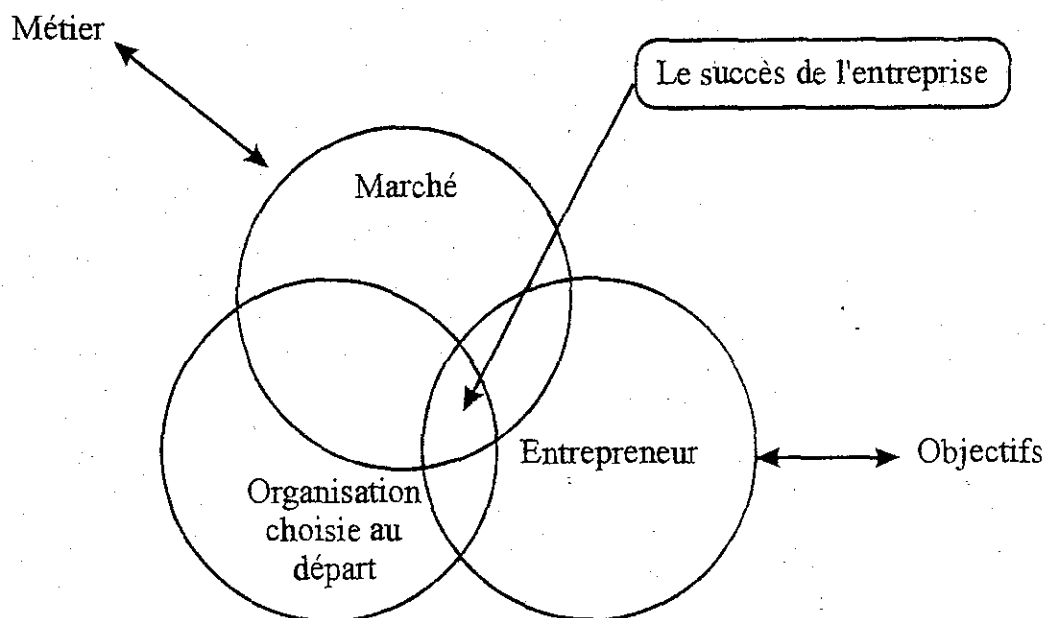
¹⁸ Guy Pendelieu Opcit

- ♦ L'approfondissement du domaine, du métier dans lequel l'entrepreneur souhaite s'engager.
- ♦ Le partage des valeurs économiques du milieu des entrepreneurs, l'argent étant reconnu comme un critère de performance.
- ♦ L'intégrité en affaires.

En résumé, on peut illustrer par un schéma la performance qui est une interaction du milieu dans lequel évolue le dirigeant et à l'environnement auquel il est confronté, et ainsi on arrive au profil du dirigeant performant constitué par les caractéristiques suivantes :

- ♦ Les traits de caractères
- ♦ Les motivations
- ♦ Les formations
- ♦ Les expériences
- ♦ Les moyens
- ♦ Les relations

Figure 2



Source : Guy Pendeliau

Conclusion :

La performance est aujourd'hui plus que jamais au cœur des problématiques et des discours.

Que ce soit dans le domaine politique, idéologique ou social, la question de performance demeure bien loin d'être résolue et fera sûrement couler beaucoup d'encre.

Néanmoins, dans le domaine de la gestion, la performance détermine si nos institutions sociales nous servent bien ou si au contraire, elles gaspillent nos talents et nos ressources, ce qui suppose que des efforts devraient être déployés dans ce domaine pour essayer d'apporter des améliorations substantielles à cette performance.

Mintzberg souligne qu'il n'y a aucune autre profession qui est aussi vitale pour notre société que celle du manager, et pour qu'il soit à même de mener cette tâche il lui faudrait réunir ensemble :

- 1- D'abord des qualifications pour le métier envisagé, théorie, technique, méthodologie et pratique.
- 2- Ensuite des savoirs-faire en gestion, en commercial et en stratégie.
- 3- Enfin un comportement et une mobilisation des ressources professionnelles qui complèteraient utilement ces attributs.

Pour Henry Mintzberg, la performance du dirigeant est considérée parmi les facteurs les plus déterminants pour ne pas dire que c'est le facteur clé de la performance globale de l'entreprise.

Chapitre 3 : L'entreprise Algérienne et le management

Depuis l'indépendance, une série de politiques se succèdent pour mettre en place des stratégies de développement économiques mises en œuvre par l'état Algérien.

Néanmoins, l'expérience et le passage de l'Algérie de l'économie administrée à l'économie de marché démontre clairement l'échec de ses différentes politiques qui étaient destinées à faire face aux déséquilibres financiers générés par des investissements non productifs, et l'absence d'une vision de symbiose entre un schéma de développement et un système de gestion des institutions, ce qui limitait très sévèrement toute possibilité de mener à terme le projet de société retenu.

Section 1 : vue d'ensemble sur l'économie Algérienne.

L'état Algérien, fut obligé d'adopter un large programme de réformes touchant tous les secteurs de l'économie.

Déjà en 1967, une stratégie de développement est mise en œuvre afin de disposer de fils conducteurs pour coordonner l'ensemble des efforts en vue de sortir le pays du retard dans lequel il se trouve.

Malheureusement se fût un réel échec, car au lieu de propulser la productibilité nationale, on s'est simplement contenté de suivre un certain nombre de choix économiques et politiques pas toujours explicites.

La stratégie de développement consistait à orienter les investissements en priorité à la construction d'une industrie lourde au dépend d'autres secteurs, ce qui a engendré un endettement de quelques 17 milliards de dollars à la fin de la décennie 1970.

En 1978, les plus grandes sociétés nationales avaient accumulé un déficit de plus de 2M de DA.

Des retouches pensaient les décideurs étaient nécessaires pour remettre le train de développement sur les rails, cependant, le fond de la politique était rarement remis en cause.

Ceux qui osaient prôner l'économie de marché comme un voie d'issue étaient non seulement intellectuellement marginalisés mais souvent suspectés et leurs compétences gelées.

En 1982, une première restructuration a été lancée, dans les entreprises, son but était :

- 1- Diminuer la taille des entreprises pour faciliter leur gestion (publiques est plus maîtrisable), le découpage de formes jugées gigantesques en entités plus réduites.
- 2- Séparer les fonctions de l'entreprise pour mieux maîtriser le processus de gestion.
- 3- Un rééquilibrage des investissements entre industries lourdes et légères. Et cette opération fût accompagnée d'un assainissement financier important évalué à 60,5M de DA pris en charge par le trésor sous forme d'aide.

Ces séries de mesures non pas atteint l'objectif escompté, qui était d'améliorer l'efficacité du secteur public, puisque la plupart des entreprises qui ont été restructurées ont connu après cela des situations financières négatives.

Cet état de fait a amené les autorités une autre fois à lancer d'autres réformes, concrétisées par « l'autonomie des entreprises ». Cette mise en œuvre par la loi 12/01/1988.

Cette dernière consistait à libérer les entreprises publiques EP de l'emprise de l'état qui en deviendrait qu'un simple actionnaire.

A- Autonomie :

On peut dire qu'en Algérie l'entreprise telle décrite dans la théorie est née en 1988. Née d'une transformation ou peut être simplement d'une appellation de l'entreprise anciennement dénommée entreprise socialiste centre de réalisation d'objectifs politiques plus économiques.

Cette nouvelle entreprise EPE, devient une société par action où l'état détient la totalité des actions, l'état pour ainsi dire transfère son droit de propriété sur les actions à des structures spécialisées appelées « fonds de participation ». Ceux-ci désignent leurs représentants pour siéger au sein des conseils d'administration des EPE.

La logique de l'entreprise a été réhabilitée puisque l'entreprise dans ce contexte est obligée de se remettre en cause pour pallier vers la rentabilité et le profit.

Ainsi l'EPE est devenue une personne morale commerçante et ayant une autonomie financière qui lui est propre. Elle est donc responsable de sa rentabilité et de son autofinancement.

Abdelhak Lamiri souligne que l'autonomie des entreprises commence à ressembler de plus en plus à un vaste jeu de monopoly où beaucoup d'employés font semblant de posséder, de gérer des actions, de nommer des gestionnaires et de parler des résultats, en demeurant profondément convaincus qu'ils ne possèdent rien et qu'ils ne sont qu'un instrument d'une organisation économique qui se cherche depuis trois décennies sans se trouver.

B- Privatisation de l'entreprise publique :

Malgré les efforts déployés par l'Etat pour redresser la situation économique, la réalité était là, car loin d'une logique de production, de rentabilité de compétence, et d'une gestion efficace, toute politique s'est avérée inappropriée.

L'entreprise Algérienne était malade de sa gestion, de son environnement de son histoire et de ses traditions. Il fallait la libérer pour accomplir le rôle qui lui était assigné.

Assainir l'entreprise devait s'accompagner d'un assainissement de son environnement. La libéralisation du marché est devenu une fatalité. Les lois sur la privatisation de l'entreprise publique Algérienne étaient adoptées.

Une série de privatisations étaient lancées, suivie d'une libéralisation du champs économique.

♦ L'économie de marché telle instaurée en Algérie :

Cette économie est caractérisée par la place prépondérante du secteur privé dans l'économie nationale, afin que les mécanismes de marché jouent pleinement et efficacement leur rôle.

Les critères d'une économie de marché sont :

- 1- Un secteur économique privé dominant
- 2- Un véritable marché de gestionnaires qui se développent et leur nomination ainsi que leur rémunération seraient fonction de leur compétence.
- 3- Une réelle compétition entre entreprises dans la plupart des secteurs de l'activité économique.
- 4- Les facteurs de production sont évalués en fonction de leur productivité marginale.

Et en instaurant l'économie de marché, l'état Algérien a su en privilégier certains axes essentiels à savoir :

- ♦ Eclaircir la stratégie de développement économique, en une politique d'ensemble qui vise à structurer les différents secteurs selon un schéma plus compétitif.

- ♦ Relever les mécanismes d'incitation destinés à relever le niveau de compétition de l'entreprise Algérienne et ceci en s'axant sur :

- ✓ Des critères rationnels de nomination des dirigeants qui prennent en considération, leur performance voire leurs compétence.
- ✓ Rémunération des facteurs de production selon leur efficacité.
- ✓ Adopter un mode de gestion qui vise à optimiser les ressources de l'entreprise en prenant en compte les contraintes.
- ✓ Libérer le processus de prise de décision de tout pouvoir extérieur de l'entreprise, les décisions se prennent par les véritables actionnaires et leurs dirigeants.

Ainsi l'état par ses mesures donne libre cours à une véritable relance économique où les entreprises évoluent dans un environnement où seules la compétence et l'efficacité sont les mots d'ordre.

L'entreprise Algérienne dans ce nouvel environnement se doit donc:

- 1- De dégager un excédent (profit)
- 2- Etre un lien entre plusieurs personnes en vue de produire)
- 3- L'entreprise doit jouir d'une gestion autonome (aucune instance publique ne peut intervenir dans sa gestion)
- 4- Sa survie dépend de sa performance globale.

Section 2 : Les dirigeants publics Algériens :

Pendant longtemps l'entreprise publique Algérienne n'était que l'outil de réalisation des décisions planifiées et des objectifs centralisés..

L'économie Algérienne n'a jamais été organisée de manière à utiliser rationnellement la ressource la plus précieuse qui est l'homme.

A- Contre performance du système de gestion public :

En l'absence d'un système transparent de recrutement de dirigeants ces derniers constituent un ensemble hétérogène complexe à appréhender.

Certains n'avaient ni le profil ni les aptitudes pour prendre en charge efficacement les entreprises.

Le management et le manager en Algérie à largement été banalisé au profit de nominations administratives et politiques.

Dans les nations modernes, c'est les managers par leur gestion une arme redoutable maintienne et consolide l'économie.

En visant des différentes stratégies managériales qui font émerger, améliorer et propulser le plus haut possible les compétences humaines en les motivant pour en tirer d'elles le meilleur.

L'histoire des hommes qui ont réussi, nous montre que se sont des personnes qui ont toujours été entourés de compétences nécessaires à leur activité.

La performance doit être le souci de chaque dirigeant notamment avec la libéralisation du champs économique.

Le dirigeant public Algérien doit être conscient que c'est impératif de mettre en œuvre pour pallier vers la performance, car la concurrence ne laisse pas de place aux médiocres.

Ainsi les critères de choix des dirigeants doivent figurer dans un contexte de management scientifique les incompétences sont à éliminer.

Le dirigeant doit :

- ♦ Avoir un comportement qui incite les employés à s'investir totalement dans l'entreprise.

- ♦ Avoir les savoirs théoriques et techniques nécessaires pour accomplir la tâche en mettant fin aux écarts entre profils et exigences des postes.
- ♦ Toute contribution doit intégrer dans une vue globale de l'entreprise, il faut sans cesse que le dirigeant mesure sa performance, la performance de sa structure et de ses employés.

Pendant que l'entreprise publique se débattait dans les problèmes de gestion, de financement et de rentabilité, l'entreprise privée, évoluait lentement, mais sereinement en accomplissant ce que l'état daignait bien lui accorder comme marche de manœuvre.

Personne ne niera que le secteur privé a largement été délaissé au profit du secteur public. Toutes les faveurs s'adressaient aux entreprises nationales, l'entreprise privée devait fournir d'énormes efforts pour se frayer un chemin et pour survivre car il faut le reconnaître que cette dernière a longtemps été mise à l'écart et que c'est grâce à la persévérance de ses dirigeants, que l'entreprise privée a constamment résisté et a passé avec succès les nombreuses épreuves auxquelles elle a du faire face.

Beaucoup d'auteurs dans la théorie relient la performance de l'entreprise à la compétence de ses dirigeants. D'ailleurs l'histoire nous montre que la création des grands empires sont à l'origine, issue d'une autorité ferme et personnelle d'un leader (propriétaire - dirigeant).

Mintzberg¹ dans ce sens souligne que ces entreprises sont le lieu où la vision stratégique se manifeste avec le plus d'intensité, résultat d'une intuition de ses dirigeants. (domaine encore obscur pour les auteurs).

La plupart des études qui ont été effectuées en Algérie, sur les entreprises dans l'ensemble, visaient le plus souvent l'entreprise

¹ Mintzberg, « Le management » opcit. P 177

publique et ses dirigeants, on s'intéressait peu à l'entreprise privée moins encore à ses entrepreneurs.

Pourtant le secteur privé bien que contourné dans de petites et moyennes dimensions. (à l'exception d'un nombre restreint d'unités de grande taille) embrasse toutes les activités puisque ce secteur représente 95% de la branche de la petite et moyenne industrie.

Ce qui fait que ce secteur concurrence sérieusement le secteur public dans bien des domaines, notamment dans le textile, la chaussure, la transformation du plastique, l'agro-alimentaire.

On peut dire que c'est un secteur prépondérant aussi dans la production des biens de consommations.

Henni² en 1993, précédé de **Boukhobza** en 1984 et **Pennef** en 1981 ont remarqué l'importance de l'étude des entrepreneurs car convaincus que cerner les contours sociologiques et économiques de l'entrepreneur Algérien, c'est comprendre la réalité de l'entreprise Algérienne.

Ainsi **Ahmed Bouyacoub** en 1997 réalise une enquête sur les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition.

Il note que depuis le lancement des réformes et la transition à l'économie de marché, cette période est caractérisée par la coexistence de mécanisme contradictoires appartenant à la fois aux règles de l'économie administrée et de l'économie de marché, et c'est ce qui a permis donc l'émergence d'un nombre très important d'entrepreneurs.

Section 3 : les entrepreneurs privés Algériens :

A. Bouyacoub, qualifie ces entrepreneurs de nouveaux par rapport à ceux qui se trouvaient dans le cadre de l'économie administrée.

A travers cette enquête l'auteur cherche à savoir si cette nouvelle catégorie peut - elle être considérée comme regroupant un nombre

² Ahmed Bouyacoub « Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension internationale ». Cahier du CREAD N°40, 2^{ème} trimestre. 1997.

important d'agents économiques qui pourraient donner un nouveau souffle à l'économie nationale.

Selon **A. Bouyacoub**, cette période de transition est marquée par :

- 1- Le développement du secteur privé, longtemps étouffé par des barrières administratives.
- 2- Toutes les branches d'activités économiques sont désormais ouvertes à l'investissement privé national et étranger.
- 3- Multiplication des PME, PMI (petite et moyenne entreprises) incitée par la liberté d'entreprendre dans tous les secteurs d'activité.
- 4- Le mouvement de l'émergence des entrepreneurs n'est qu'à son début, le nombre va certainement grandir surtout avec les privatisations des entreprises publiques et l'apparition de l'agence pour la promotion et le soutien à l'investissement (APSI)

A- Déroulement de l'enquête :

L'auteur, dans le cadre de son enquête a retenu 20 entrepreneurs qu'il a considéré comme nouveaux puisqu'ils ont créé leur entreprise après 1989.

A travers cet échantillon **A. Bouyacoub**, met en évidence les particularités des différents profils, les parcours personnels, les modes d'insertion dans le champ économique et le plus important, les principales caractéristiques de ces entrepreneurs.

Cette étude s'est déroulée sur la base d'un questionnaire afin de déceler les principales caractéristiques de ces nouveaux agents économiques.

B- Résultats obtenus :

Bouyacoub est arrivé aux résultats suivants :

a- Une relative jeunesse des entrepreneurs :

La particularité de ces nouveaux entrepreneurs est le fait qu'ils soient très jeunes. Ces entrepreneurs sont principalement des gens de moins de 40 ans, ce qui représente 60% de l'échantillon étudié.

Ceci peut s'expliquer selon l'auteur, par l'aide financière que procure la famille.

Ceci dit, les personnes âgées de plus de 40 ans représentent aussi 40% de l'échantillon, mais il s'agit essentiellement d'anciens cadres d'entreprises publiques.

b- Un niveau d'instruction élevé :

Il s'agit de l'une des caractéristiques la plus importante des nouveaux entrepreneurs, car 55% ont déclaré détenir un diplôme universitaire.

Si on compare ces investisseurs à leurs prédécesseurs on constate une véritable rupture sociale. La plupart de ces dirigeants sont instruits.

c- Une longue expérience :

Puisque la famille dans la plupart des cas contribue financièrement à lancer une entreprise ou simplement à la prospérer, la plupart des enquêtes déclarent avoir passé plus de 15 ans au sein de l'entreprise, 65% des entrepreneurs ont créé leur propre entreprise après avoir accumulé plus de quinze ans d'expérience.

d- Une origine professionnelle diversifiée à dominante publique :

les formes d'insertion dans le secteur privé sont multiples, beaucoup de cadres d'entreprises publiques se sont reconvertis et se sont mis à leur propre compte, après avoir eu une longue expérience, d'autres encore ont travaillé dans des entreprises privées, enfin d'autres encore possédaient des commerces, et se sont associés à des détenteurs de capitaux pour créer leur propre entreprise.

e- Une origine familiale souvent favorable :

M. Boukhobza en 1989 a montré que les entrepreneurs qui sont apparus après l'indépendance en Algérie provenaient en majorité de familles d'agriculteurs. En revanche les résultats de cette enquête dévoilent que l'origine de ces nouveaux entrepreneurs est citadine, non agricole, commerciale et artisanale.

45% des enquêtés ont des parents commerçants. Bouyacoub parle d'une nouvelle structuration sociale.

C- Nature des activités des entrepreneurs :

Les activités exercées par les entrepreneurs interrogés reflètent les tendances actuelles de l'investissement privé puisque 55% relèvent de l'activité commerciale.

Ceci s'explique par la liberté d'importation des produits de la part des entreprises privées, chose qui était quasi impossible quelques années auparavant puisque c'était les entreprises publiques qui avaient le monopole en matière d'importation.

a- Le régime de la micro - entreprise :

Selon l'auteur la micro entreprise existe depuis longtemps en Algérie. Ainsi en 1992 et dans le secteur de l'industrie 84% des entreprises employaient moins de quatre salariés.

Dans l'échantillon étudié 70% des enquêtés employaient moins de 4 salariés.

b- Une lente transition de la forme moderne d'entreprise :

Comme on l'a cité auparavant, le capital apporté aux entreprises étudiées provenaient dans la majorité des cas de la famille soit par héritage, soit en apport.

Bouyacoub note que ces nouveaux entrepreneurs portent un regard nouveau sur le capital, car selon eux, le capital devrait provenir du

capital, ce qui sous - entend l'opération de prise de risque et d'innovation (changement chaque fois qu'il est nécessaire).

Bouyacoub souligne que ce type de comportement semble avoir été façonné à la logique de l'économie de marché comme si le pays n'avait pas connu une autre logique.

Un autre point a attiré l'attention de l'auteur, qui est la forme juridique des entreprises, il a constaté que la plupart des entreprises enquêtées avaient la forme de SARL Société à responsabilités limitées. Il justifie ces choix par la création facile de ce type d'entreprise et surtout c'est la forme qui convient le mieux à une association familiale.

c- Le mode de fonctionnement :

Bouyacoub essaye d'analyser les rapports qui existent entre ces nouveaux entrepreneurs et leur environnement.

Ces enquêtés déclarent entretenir de bonnes relations avec leur personnel, et ajoutent que la plupart des employés sont des connaissances ou des membres de la famille.

D'ailleurs Djelouat en 1987 note que le secret des affaires est encore une notion fondamentale dans l'organisation des entreprises privées.

70% des enquêtés déclarent avoir de bonnes relation avec les fournisseurs et les clients.

Cependant, les relations avec l'administration fiscale sont par contre considérés comme moyennes par 50% des enquêtés et ces entreprises insistent sur le fait que notre fiscalité est trop lourde.

Cet état des chose favorise, en partie les pratiques de fraude et d'évasions fiscales.

En ce qui concerne les relations de ces investisseurs avec l'état tous affirment que l'état devrait laisser les gens travailler, néanmoins, leur attitude vis à vis de l'état reste ambiguë car il y a ceux qui

réclament plus de liberté surtout dans l'importation, et d'autres qui réclament l'intervention de l'état pour protéger le marché.

C'est vrai que les avis sont divergents, mais il va sans dire que la référence à l'état reste importante dans les discours de ces entrepreneurs.

e- Le financement de l'activité :

Pour les entrepreneurs le système bancaire actuel en Algérie est inopérant et ne sert absolument pas les entreprises privées.

Ils soulignent que ce système a été constitué pour offrir ses services à la grande entreprise publique.

Aussi, le financement des activités se réalisent difficilement par le biais bancaire « officiel ».

Tous les entrepreneurs sont d'accord pour affirmer que les problèmes de financement sont considérés comme les principales difficultés actuelles.

Ils accusent les banquiers de leur imposer des taux d'intérêts trop élevés ce qui les pousse à recourir à d'autres moyens de financement (l'autofinancement, ou financement inter - entreprise).

f- La dimension transnationale des nouveaux entrepreneurs :

Les entrepreneurs importent généralement leurs matière première de l'extérieur ce qui les pousse à effectuer des voyages pour rencontrer eux - mêmes leurs fournisseurs.

d- Les nouveaux entrepreneurs : un groupe hétérogène :

Bouyacoub révèle une très grande diversité des profils et des modes de fonctionnement des nouveaux entrepreneurs.

a- La branche d'activité est déterminante :

- ♦ Les activités liées à la production
- ♦ Les activités liées au commerce

b- L'expérience passée :

- ♦ Cadre des entreprises publiques → vont vers la création d'entreprise et restent dans le domaine où ils ont acquis de l'expérience.
- ♦ Autres : recherchent le gain, en changeant facilement de branches d'activité.

L'auteur à travers cette enquête est arrivé à des conclusions très pertinentes et explique en somme, la conjoncture actuelle.

Ainsi, ces nouveaux entrepreneurs constituent des agents économiques qui cherchent à se distinguer par rapport aux anciens entrepreneurs du secteur privé convaincus que l'avenir de l'Algérie est fortement lié à l'avenir de l'entreprise privée.

Selon **Bouyacoub**, ce groupe n'est pas homogène du point de vue économique, ni sociologique. Et la période de la transition à l'économie de marché marqué par des mécanismes contradictoires surtout du côté de l'état en matière de fiscalité fragilise quelque peu, l'investissement privé.

L'auteur constate une forte instabilité dans les branches d'activité et un fort empressement à réaliser des gains rapides.

Conclusion :

L'entreprise publique Algérienne a longtemps été éloignée d'une gestion efficace et scientifique. L'état actuel des choses ne permet plus de faire des erreurs et de réitérer tout ce qui a été entrepris depuis trente années de règne administré.

L'Algérie est à la croisée des chemins, elle a instauré l'économie de marché ce qui l'oblige à réorienter et à réorganiser toutes ces activités en fonction de cette réalité.

En outre elle doit miser et choisir les bons éléments pour conduire l'entreprise vers l'efficience.

Le manager dans ce cas doit faire face à de nombreuses contraintes et seul son professionnalisme prime. Il doit reconstruire et définir un management sain de l'entreprise Algérienne.

Ces conditions sont aussi valables pour les managers privées car dans une logique de libéralisme et dans un contexte d'économie de marché, voire de concurrence, l'entrepreneur doit se doter de tous les outils de gestion, et faire preuve de rationalité et d'esprit d'entreprise pour survivre.

L'entrepreneur privé Algérien est mieux armé que son homologue public, car depuis longtemps, il fait face aux différentes turbulences de l'environnement notamment avec l'état et les banques. Ceci dit, pour demeurer dans la course et participer à l'élan de la relance économique, il doit déployer plus d'efforts pour affronter la mondialisation qui est au bas de la porte.

Chapitre 4 : Le profil de l'entrepreneur/dirigeant privé Algérien

La question relative à la performance des dirigeants n'est certes pas une préoccupation récente, déjà dans les années cinquante, **Katz** (1955) et par la suite **Kotter** (1982) ont essayé de lier travail du dirigeant et performance de l'entreprise.

Très tôt, il avait été relevé que l'action des dirigeants au travail, était influencée par des valeurs modifiant la perception des situations, le type d'informations retenues pour la prise de décision, la nature des relations interpersonnelles, la manière de résister aux injonctions et pressions de l'organisation.

Par ailleurs, **Hout** et **Carter** 1995, après une étude effectuée auprès de 550 entreprises Américaines, japonaises et Européennes écrivent : « ce qui sépare vraiment et réellement les entreprises les plus performantes des autres, c'est le rôle joué par leurs dirigeants ».

Comme l'affirmait **P. Drucker**, dans les années cinquante l'entreprise est imprégnée par la personnalité de son dirigeant.

Dans le cadre Algérien dans l'entreprise publique, le manager a longtemps été tenu éloigné des décisions économiques et managériales prises par l'état à son insu, car l'entreprise loin d'être un centre de production comme l'indique sa définition, elle était un centre de réalisation des aspirations et ambitions des administrateurs politiques.

C'est cette raison que le management qui était appliqué pendant un long moment était loin du management scientifique.

Ceci dit, les conséquences de cette situation ont été très lourdes puisque l'état Algérien s'est vu obligé de se délester de ces entreprises publiques faute de résultats et de performances.

Le manager qui avait pour ainsi dire les mains liées en ce qui concerne la gestion de ces entreprises, s'est vu soudainement être responsable des entreprises déficitaires et malades.

Comme on l'a cité auparavant, ce qui explique la performance d'une entreprise c'est bien le rôle que joue un dirigeant. Puisque l'entreprise publique Algérienne n'a pas atteint l'objectif de l'efficacité et du résultat, ceci peut s'expliquer par le mauvais rôle joué par ses dirigeants.

Enfin, on ne vas pas trop s'étaler sur ce domaine car il y a eu déjà beaucoup d'écrits, en revanche ce qui nous intéresse dans le cadre de notre étude c'est de lier la performance de l'entreprise dans le secteur privé, aux caractéristiques différentes de ces dirigeants.

On est parti de l'hypothèse qui, si l'entreprise publique a connu toutes ces perturbations ceci peut s'expliquer en partie par l'impossibilité des dirigeants à exercer leur fonction (car on ne peut tout imputer au seuls dirigeants), leur rôles restent néanmoins très déterminants et si l'entreprise privée malgré, la quasi ignorance de l'état et les différentes pressions de l'environnement est toujours présente, on peut dire que c'est grâce au rôle joué par ses dirigeants. 93% estiment que l'état ne leur donne aucun privilège bien au contraire ils pensent qu'elle entrave leur activité et 94% des entrepreneurs privés interrogés estiment que la banque ne les aide pas du tout.

Ces dirigeants ou précisément entrepreneurs privés possèdent des caractéristiques, voire des motivations, des mobiles, des traits de caractères, qui constituent un profil déterminé, qui conduit à la performance a été le point de départ de notre recherche dans laquelle on a essayé d'atteindre trois objectifs principaux :

1. D'abord tenter de faire connaître les entrepreneurs à travers des questions d'ordre général. De cerner leurs comportements à travers leur façon d'exercer le pouvoir, et donc de prendre leur décision.

2. D'énumérer un certain nombre de valeurs subjectives liées au leadership, pour mesurer l'impact de ces valeurs sur les comportements des entrepreneurs. De proposer des définitions de la performance et demander aux entrepreneurs interrogés, de les classer selon leur conception de la vision qu'ils possèdent sur la notion de performance.
3. Enfin, recueillir tous les éléments de l'enquête et faire ressortir une typologie, qui mettrait en évidence les spécificités de l'entrepreneur privé.

Cette recherche s'est déroulée auprès de trente entrepreneurs privés situés dans la wilaya de Tlemcen. Le recueil d'informations s'est fait à l'aide de questionnaires et entretiens guidés.

Section 1 : Méthodologie de recherche

Notre recherche a été menée dans le cadre d'une enquête auprès d'entrepreneurs privés Algériens situés dans la localité de Tlemcen.

Cette recherche a été réalisée au courant du mois de Juin et Juillet de l'année 2000.

Cette dernière visait à saisir en quoi les caractéristiques personnelles des dirigeants/entrepreneurs pouvaient influencer la performance de ces derniers, voire de leur entreprise.

A la suite des résultats négatifs des entreprises publiques on ne pouvait s'empresser de l'imputer aux dirigeants qui ne possédaient pas les caractéristiques nécessaires pour atteindre la performance. En parallèle, puisque l'entreprise privée n'a pas disparu de la sphère économique, cela est certainement dû à un rôle joué par ses dirigeants.

Ainsi partant de l'hypothèse qui sépare vraiment les entreprises les plus performantes des autres c'est le rôle joué par ses dirigeants.

Nous avons voulu valider cette hypothèse à travers un questionnaire qui visait à cerner les caractéristiques et les valeurs objectives et subjectives des entrepreneurs privés, ainsi que les

comportements et les attitudes adoptées par ces derniers dans la réalisation de la performance.

Par conséquent, nous nous sommes adressés directement aux entrepreneurs pour effectuer notre enquête.

A- Caractéristiques de l'enquête :

Après avoir consulté la littérature, sur l'entrepreneur, le manager et la performance, nous avons mis au point un questionnaire structuré dans lequel nous avons inclus des valeurs d'ordre objectif, comme le secteur d'activité, l'âge, la situation familiale, l'origine familiale et des questions concernant des valeurs individuelles concernant les styles de direction, la prise de décision, le leadership, les traits de caractères, les motivations.

Notons que le champ de recherche était relativement inexploré. Aucune étude auparavant n'a été menée auprès des entrepreneurs, ce qui a soulevé un peu leur inquiétude et leur curiosité au cours du déroulement de cette enquête.

B- Structure de la recherche :

Le recueil des informations s'est fait exclusivement à travers la méthode par questionnaire. Nous sommes conscient que cette méthode ne donne pas trop l'occasion pour les interrogés de s'exprimer, néanmoins nous n'avons pas voulu utiliser la méthode d'observation participante car elle met trop l'accent sur l'informel.

Soulevons aussi, que nous avons opté pour la méthode du questionnaire, en fonction du logiciel d'exploitation des informations qui ne traite pas des données qualitatives. Par conséquent nous avons essayé de concilier, entre la méthode du questionnaire et la méthode de l'entretien guidé.

Chaque entrepreneur interrogé, lisait le questionnaire mais ne le remplissait pas personnellement nous laissant le choix de le faire, néanmoins, étant donné que c'était des entretiens guidés, nous lui

donnions à chaque fois des éclairages concernant les points qui paraissaient obscurs.

C- Le questionnaire :

Notre questionnaire regroupe plusieurs thèmes, il est constitué de 10 pages et comprend 10 dimensions, chacune a tenter de réunir le plus d'éléments qui nous permettraient de cerner la personnalité de l'entrepreneur.

a- Dimension socio-historique :

Elle comprend cinq questions, elle visait à recueillir les données concernant l'entrepreneur

- son secteur d'activité
- son âge
- son statut familial
- la fonction au sein de l'entreprise.
- Son vivier générique (fondateur, ou héritier de l'entreprise)

Cette première dimension allait nous permettre de voir comment contribue chaque information à l'établissement du profil de l'entrepreneur.

Il nous importait de savoir comment les individus se définissaient par rapport à leur fonction, au secteur d'activité, leur âge et leur situation familiale.

b- Dimension socio-professionnelle :

Celle-ci regroupe 5 questions concernant :

1- Le niveau de formation :

Allant de l'enseignement général c'est à dire le niveau de baccalauréat, passant par le diplôme supérieur et enfin l'autodidacte qui possède que le niveau primaire.

2- Les connaissances en gestion d'entreprise :

Elle fait référence aux principaux champs en gestion. Cette question révèle le degré de compréhension et de connaissance dans le domaine de la stratégie, le marketing, la finance, la gestion des ressources humaines, la coordination, le contrôle. En somme les principaux axes de la gestion.

3- La voie d'acquisition des connaissances :

Par cette question nous avons voulu savoir par quel moyen l'entrepreneur a côtoyé le domaine de la gestion, est-ce par l'école ou simplement sur le terrain.

4- la documentation en gestion :

Cette question a révélé si le dirigeant, avait recours à la documentation en gestion d'entreprise par cette question nous avons voulu connaître si l'entrepreneur se préoccupait d'approfondir ses connaissances en gestion et enrichir ses informations ou simplement, voulait se contenter de ce qu'il apprenait par lui-même dans l'exercice de la gestion quotidienne.

5- L'expérience :

Nous savons que l'expérience favorise et contribue beaucoup à forger les connaissances et les apprentissages. Alors nous avons tenté à travers cette question de connaître combien de temps l'entrepreneur avait passé dans l'entreprise pour lier les résultats de cette question aux différentes définitions données de la performance par les entrepreneurs.

c- Dimension valeurs individuelles et collectives :

Il nous a semblé nécessaire vu l'objectif de l'étude, de cerner l'impact de ces valeurs individuelles collectives sur la performance de l'entreprise.

Cette dimension regroupe quatre questions :

1- Individualisme et l'intérêt général :

Nous avons voulu souligner à travers une échelle de cinq quelle conception possède l'entrepreneur de l'individualisme dans le sens où c'est l'individu qui doit poursuivre son propre objectif sans se soucier des normes de la société.

Alors qu'avec l'intérêt général, c'est la nécessité de prendre en compte les intérêts de l'individu et du groupe.

2- Charge de travail :

Cette question visait à donner une idée sur l'importance du travail dans la vie de l'entrepreneur à travers trois suggestions :

- Travailler beaucoup et dur (selon une échelle de 5)
- Déléguer le travail
- Travailler même pendant les vacances

Cette question allait nous révéler si l'entrepreneur avait recours à la délégation ou préférait tout accomplir lui-même.

3- Formalismes et règles :

Cette rubrique indique une préférence pour les règles, et tout ce qui est formalisé, se conformer à des procédures strictes au sein de l'entreprise, ou bien rejeter ces règles et préférer travailler librement.

A travers cette question nous voulions comprendre si l'entrepreneur acceptait ou rejetait la forme bureaucratique.

4- Dimension environnement :

Beaucoup d'auteurs, se sont penchés sur l'impact de l'environnement sur l'entreprise.

Cette dimension se divise en 6 questions qui traitent :

- le souci de planification qui exprime, le fait que l'entrepreneur organise son temps, ou aime travailler sans contrainte.

- La flexibilité, et l'adaptation à l'environnement signale le souci de l'entrepreneur à être à l'écoute de ce qui se passe à l'extérieur et de s'y conformer, car cela implique la survie de son entreprise.
- Les relations qu'entretient l'entrepreneur avec l'état, les banques, surtout lorsqu'on sait que pendant longtemps, l'état Algérien avait une prédilection pour les entreprises publiques, et ignorait parfois le secteur privé.

5- Dimension structure des compétences comportementales essentielles :

A travers cette dimension nous avons voulu mesurer l'initiative de l'entrepreneur et son aptitude à prendre les devants face aux différents événements cinq questions sont alors posées :

- 1- identifier la cause d'un problème
- 2- influencer activement les événements
- 3- être à l'origine de l'action
- 4- évaluer les différentes possibilités dans la prise de décision.

Enfin dans la dernière question, nous avons voulu connaître l'importance de la réussite pour la satisfaction personnelle et les réponses à cette question allait nous montrer l'ambition de l'entrepreneur et son besoin de réussir.

6- Dimension stratégie et mise en œuvre :

La stratégie est un domaine prépondérant de la gestion, cette dimension allait nous révéler la stratégie qu'adopte l'entrepreneur privé pour atteindre ses objectifs, cette dimension comprend deux questions :

- a- Le besoin de l'entrepreneur à faire un gros bénéfice en saisissant une opportunité dans l'immédiat.
- b- Ou bien en préférant, s'installer dans un marché et les bénéfices se feront dans le temps.

Par cette question nous voulions mesurer le risque que prend l'entrepreneur étant donné l'importance accordée au facteur risque dans la littérature concernant la théorie de l'entrepreneur.

Suite à la question relative au risque, la deuxième question, se réfère aux exigences et aux conditions qu'impose l'entrepreneur dans l'exercice de sa fonction notamment en ce qui concerne :

- a- l'efficacité
- b- la compétence

7- Dimension pouvoir :

Les valeurs relatives à l'autorité (pouvoir légitimé) et au pouvoir sont particulièrement importantes pour saisir dans quel cadre s'exerce le management. Cette dimension comprend deux questions :

1- la première fait ressurgir quatre axes des différenciations des valeurs et des pratiques politiques : le pouvoir du chef est exercé en :

- a- Recherchant l'opinion
- b- En supervisant (revoir et contrôler le travail)
- c- En état réservé avec ses collaborateurs (ne divulguant pas toutes les informations)
- d- En exerçant une autorité, la première responsabilité du chef est d'exercer une autorité et non de contenter son personnel.

2- La deuxième question veut mesurer la relation qu'entretient l'entrepreneur avec ses collaborateurs tout en exerçant son pouvoir de chef à travers cinq axes :

- a- Structurer le travail
- b- Ecouter ses collaborateurs
- c- Contrôler sans cesse le travail
- d- Faciliter la tâche par exemple pour un nouveau
- e- Féliciter, lorsque le travail est bien fait.

8- Dimension : leadership :

Etant donné l'abondante littérature concernant le sujet du leadership nous ne pouvions pas ignorer ce domaine, ce dernier nous permet de savoir si l'entrepreneur privé Algérien agit en leader au sein de son entreprise, ou non. Cette dimension du leadership, nous permet de cerner la personnalité de l'entrepreneur et ses différentes caractéristiques individuelles. Pour ensuite les tester et voir leur impact sur la performance de l'entreprise, on s'est basé sur l'ouvrage de Nancy Austin et Peters en 1984. La passion de l'excellence pour prendre les principales caractéristiques d'un leader.

9- Dimension prise de décision :

La décision est l'activité majeure de la fonction d'un entrepreneur, aussi, il nous a semblé important de comprendre comment nos entrepreneurs prenaient leur décisions, stratégiques (au moment de crise), deux questions sont alors proposées.

1- Pour les décisions importantes qui concernent le devenir et la survie de l'entreprise, nous voulions connaître si l'entrepreneur prenait la peine de consulter son personnel ou bien les tenir loin en considérant que le processus de prise de décision lui est exclusivement réservé.

2- Pour la deuxième question, révèle le style de direction auquel se rattacher le chef pour sa prise de décision, les différentes propositions sont ceux de Tannaubeaum et Shmidt, concernant le chef autocrate et le chef consultatif.

a- le dirigeant prend les décisions puis les annonce.

b- Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines limites sont respectées

c- Le dirigeant vend les décision.

d- Le dirigeant définit les limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intéressé de ces limites

e- Le dirigeant présente une décision conditionnelle et se déclare prêt à changer.

f- Le dirigeant présente ces idées et demande à chacun son avis.

La révélation du style de direction de l'entrepreneur privé peut nous permettre de croiser ce dernier aux caractéristiques individuelles, et à la perception de la notion de performance.

10- Dimension performance :

La performance a longtemps été et reste à ce jour le sujet de préoccupation de nombreux chercheurs. Déjà beaucoup d'auteurs estiment que c'est très difficile de donner une définition claire à la notion de performance d'ailleurs, Bourguignon en 1993 déclare que la performance est un « mot éponge » ou « un mot valise », c'est à dire qu'il peut avoir des sens différents.

Dans notre recherche, nous ne voulions pas mesurer la performance économique de l'entreprise par les ratios ou tout autre calculs. En revanche, nous avons relevé les principales définitions de la performance au nombre de dix, que nous avons soumis aux entrepreneurs interrogés, et nous voulions que ces derniers les classe de 1 à 10 (par ordre d'importance) selon leur conception et l'idée qu'ils ont de la performance.

Les définitions les plus cochées seront alors considérées dans le cadre de notre étude, comme étant les véritables définitions de la performance.

Une fois cette opération accomplie, nous avons établi les relations (par des corrélations) entre, les différentes conceptions de la performance, les valeurs de l'entrepreneur et son style de direction.

Les dix propositions sont alors :

- Manifester de la bonne volonté envers de nouvelles façons de procéder.
- S'adapter facilement au changement

- Assurer l'entière responsabilité des décisions et des actions.
- Etre source d'inspiration pour l'équipe
- Utiliser la délégation comme outil de développement
- Rechercher la cause d'un problème ou bien de chercher un coupable.
- Utiliser où la coercition où les menaces pour faire avancer les choses.
- Réaliser un gros bénéfice.
- Etre le seul sur le marché
- Etre toujours présent après la crise

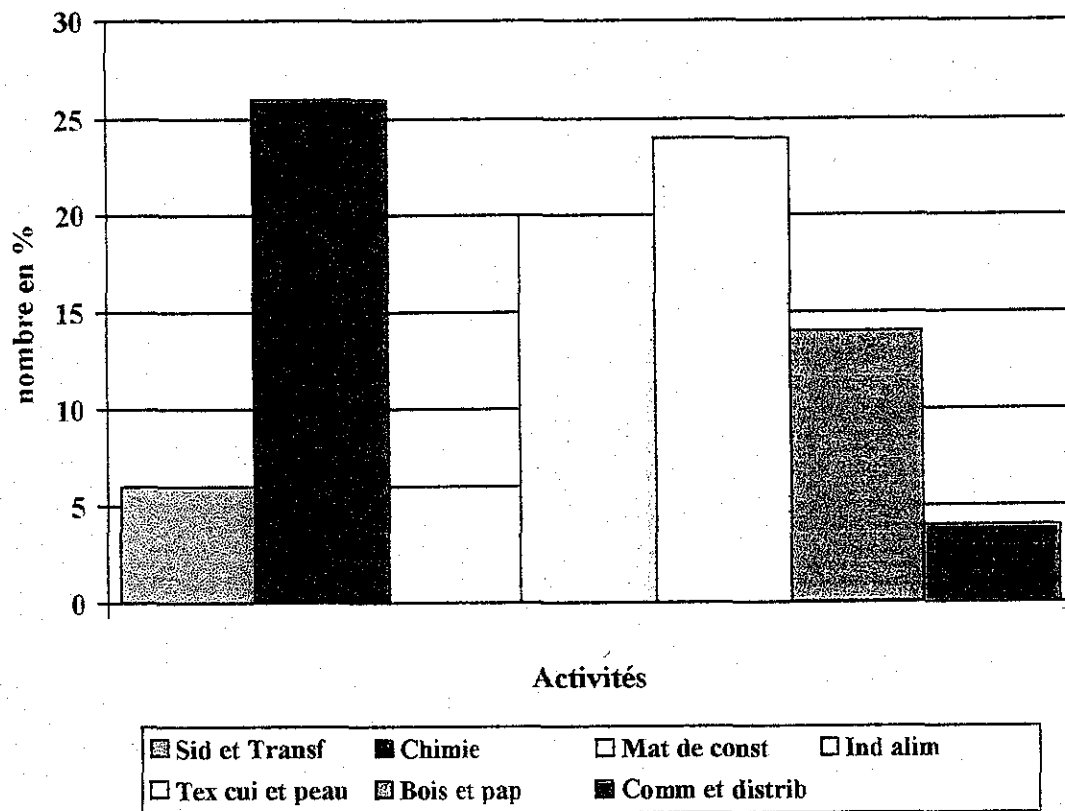
Section 2 : cadre de l'étude

A- Secteur d'activité

Les trente entrepreneurs interrogés, appartiennent à différents secteurs d'activités comme le montre le tableau1, on remarque de 26% exercent dans le secteur chimie plastique et 24% dans le textile, nous noterons que nous n'avons pas opéré de choix précis concernant le secteur d'activité des entrepreneurs interrogés. Nous avons pris en compte les informations des entrepreneurs qui ont bien voulu être soumis aux questionnaires et c'est pour cette raison que les secteurs d'activités n'expliquent pas vraiment les comportements des entrepreneurs.

Tableau 1 : Répartition des entrepreneurs selon le secteur d'activité

Sidérurgie et Transformation des métaux	6%
Chimie	26%
Mat de const	6%
Ind alim	20%
Tex cui et peau	24%
Bois et pap	14%
Comm et distrib	4%
Total	100%



Les secteurs d'activité sont réparties sur Sept grands secteurs

- 1- Sidérurgie et première transformation des métaux
- 2- Chimie plastique et pharmacie
- 3- Matériaux de construction
- 4- Industrie alimentaire
- 5- Textiles cuirs et peaux
- 6- Bois et papiers
- 7- Commerce et distribution

B- La diversité en ce qui concerne l'âge des individus :

Nous remarquons que les entrepreneurs interrogés, appartiennent à des classes d'âges différentes.

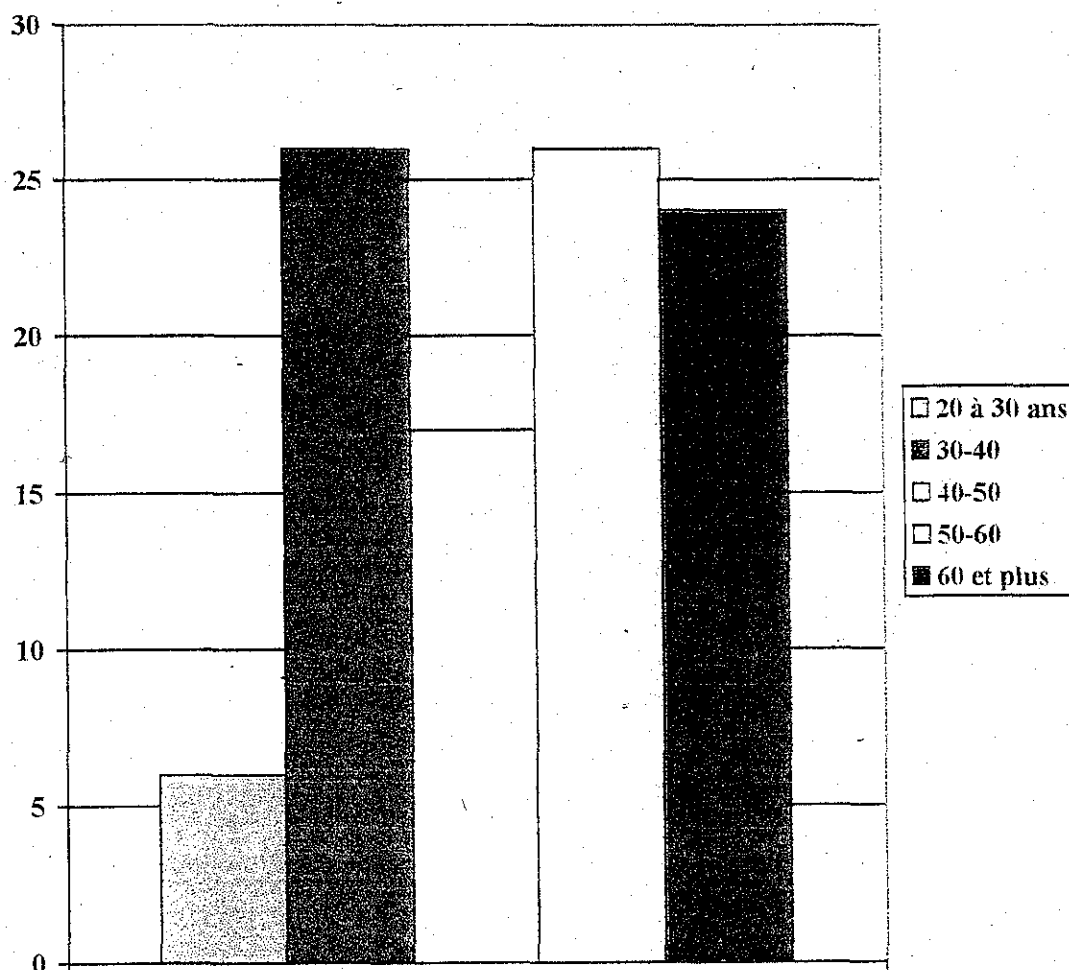
Comme le montre le tableau 2 ; 8 entrepreneurs ont entre 30 et 40 ans, 8 autres ont entre 50 et 60 ans, et 7 ont plus de 60 ans.

Les chiffres sont si proches qu'on ne peut effectuer une analyse précise, sauf qu'on peut souligner que les jeunes entrepreneurs sont aussi nombreux et côtoient des anciens entrepreneurs.

On ajoute aussi que malgré l'âge élevé, c'est à dire qui dépasse l'âge de la retraite dans le secteur public, ces entrepreneurs de plus de 60 ans sont, toujours présents et sont à la tête de leur entreprise.

Tableau 2 : Répartition par âge

20 à 30 ans	6%
30-40 ans	26%
40-50 ans	17%
50-60 ans	26%
60 ans et plus	24%
Total	100%



C- Propriétaires – dirigeants et entrepreneurs :

La plupart des entrepreneurs interrogés occupent en même temps la fonction de chef d'entreprise et dirigeant (73%) il sont donc propriétaire du capital, et 73% ont crée leur propre entreprise contre 24% qu'il l'ont seulement reçu en héritage.

Tableau 3 : Vivier générique

Fondateur	73
Héritier	24
Mobile	13
Total	100%

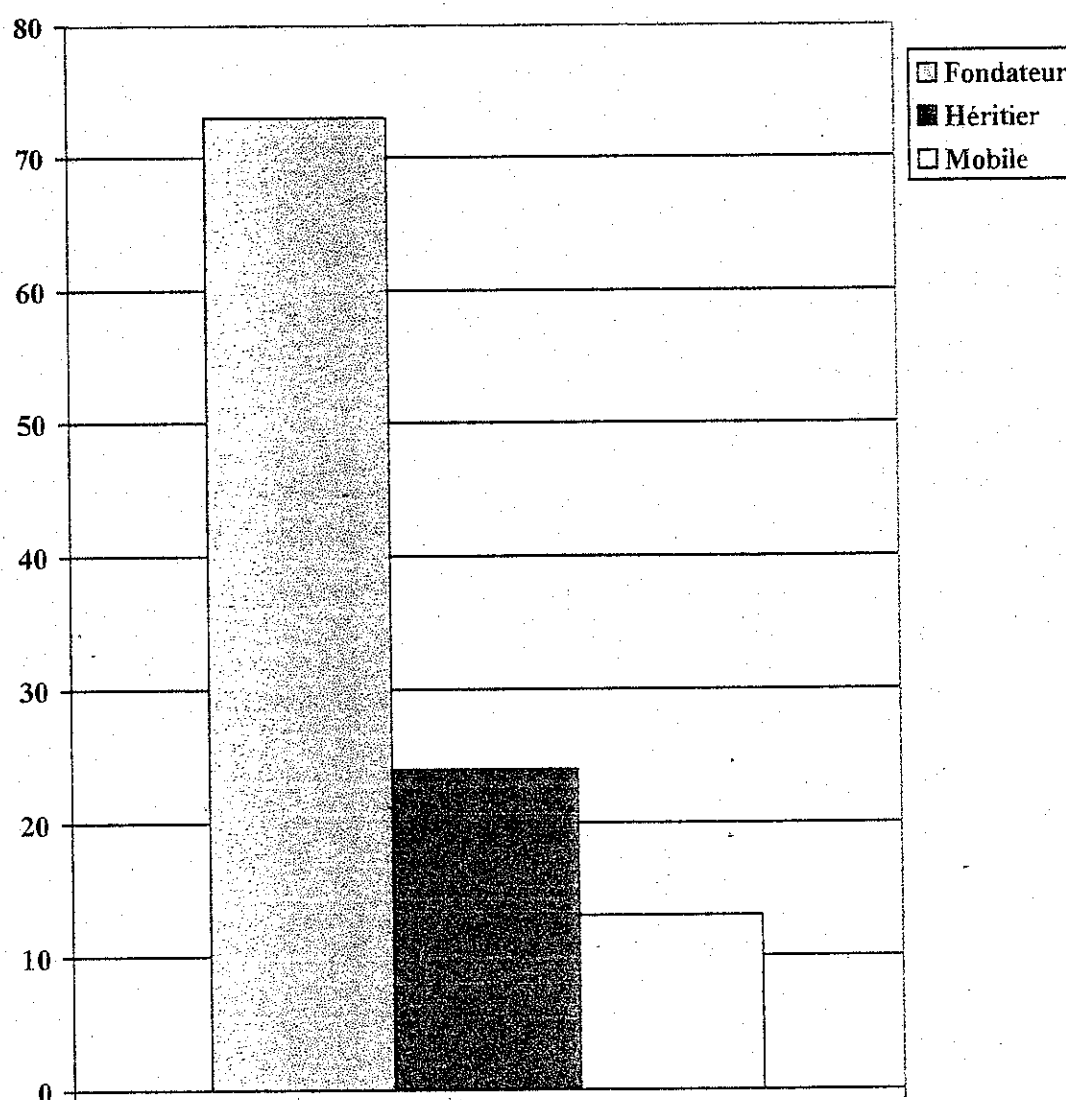
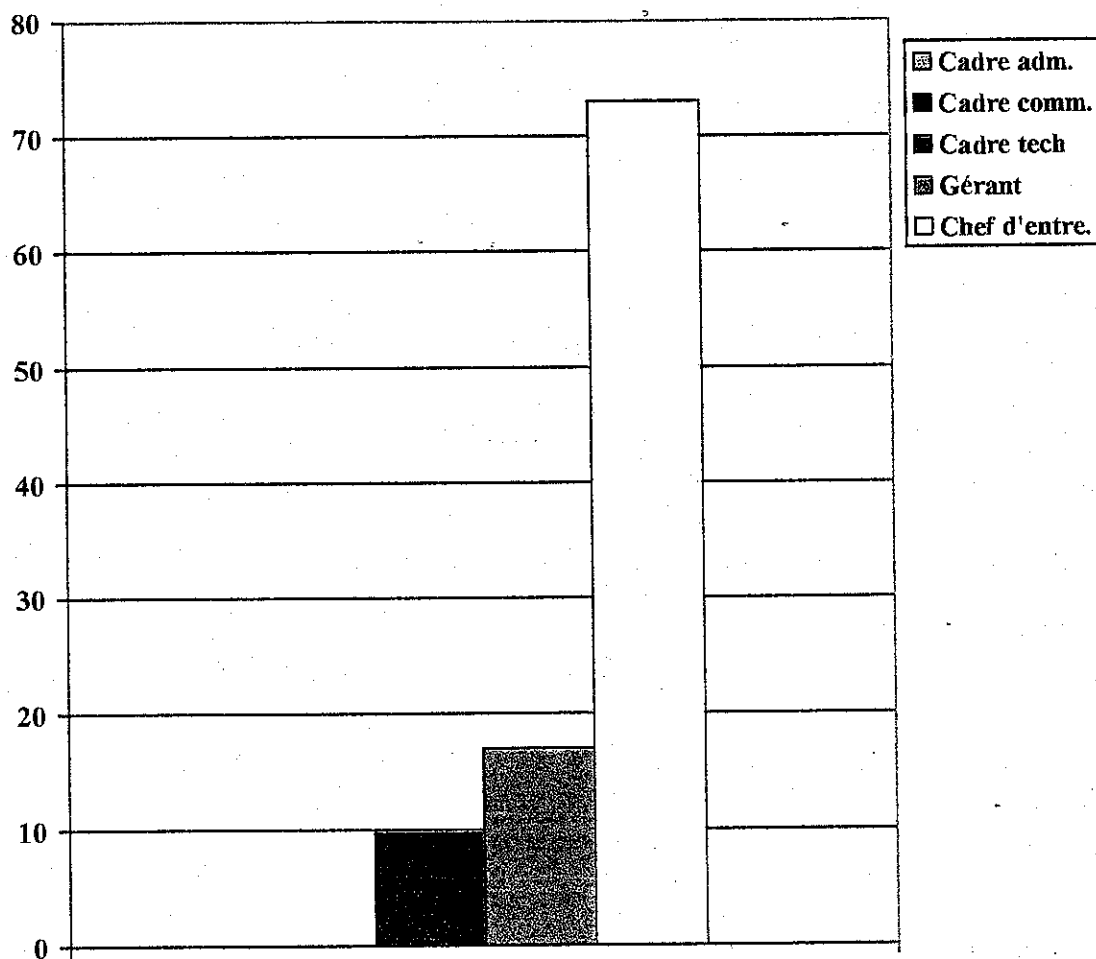


Tableau 4 : Répartition selon la fonction exéc dans l'entreprise

Cadre comm.	0%
Cadre tech	10%
CS et dirigeant	17%
Chef d'entre.	73%
Total	100%



Cadre commercial

Cadre technique

Cadre supérieur et dirigeant

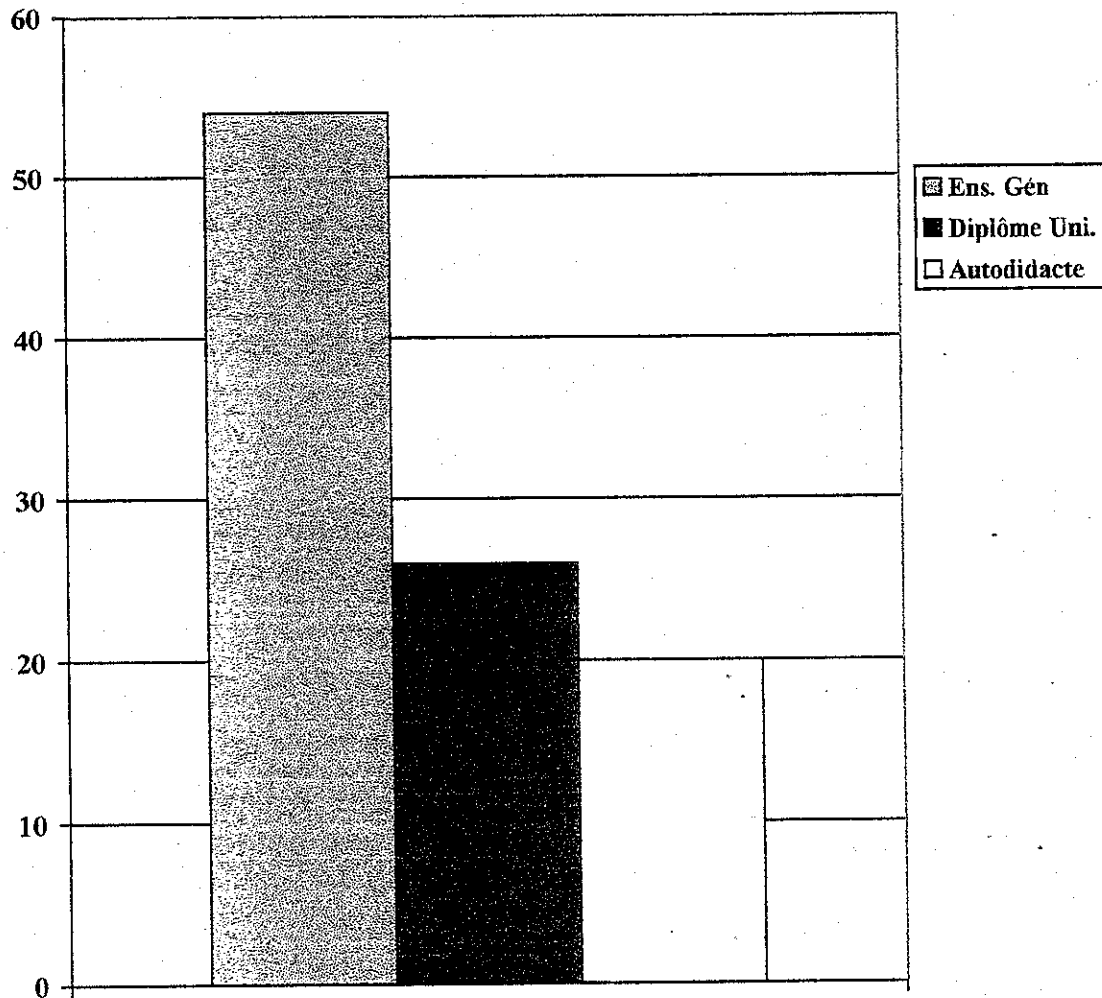
Chef d'entreprise et dirigeant

D- Un niveau de formation moyen

On constate que 54% des interrogés ont reçu un enseignement général, mais on notera que 26% possèdent un diplôme universitaire, et 20% sont des autodidactes.

Tableau 5 : Niveau de formation

Ens. Gén	54
Diplôme Uni.	26
Autodidacte	20
Total	100%



Enseignement général

Diplôme universitaire

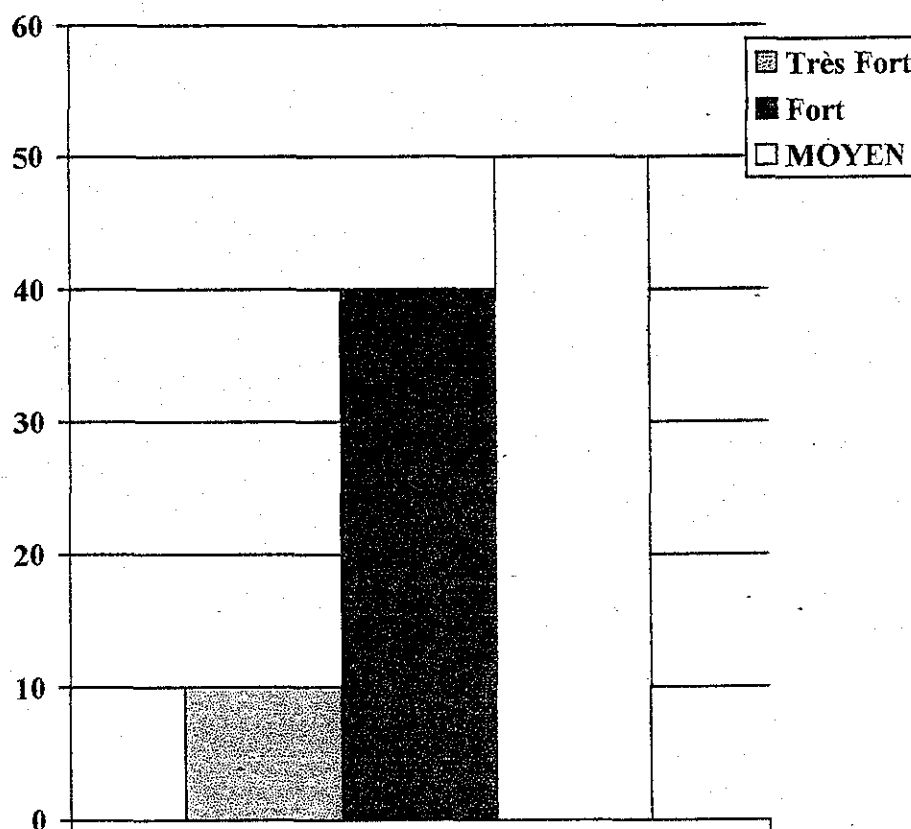
Autodidacte

30% estiment que leur connaissance en gestion sont moyennes c'est à dire qu'ils se résument à quelques notions de compatibilité, la connaissance de l'activité dans laquelle l'entreprise exerce.

Néanmoins 40% de ces entrepreneurs disent que leur connaissance comprennent aussi des notions sur le marketing, la finance et la stratégie.

Tableau 6 : Connaissance en matière de gestion

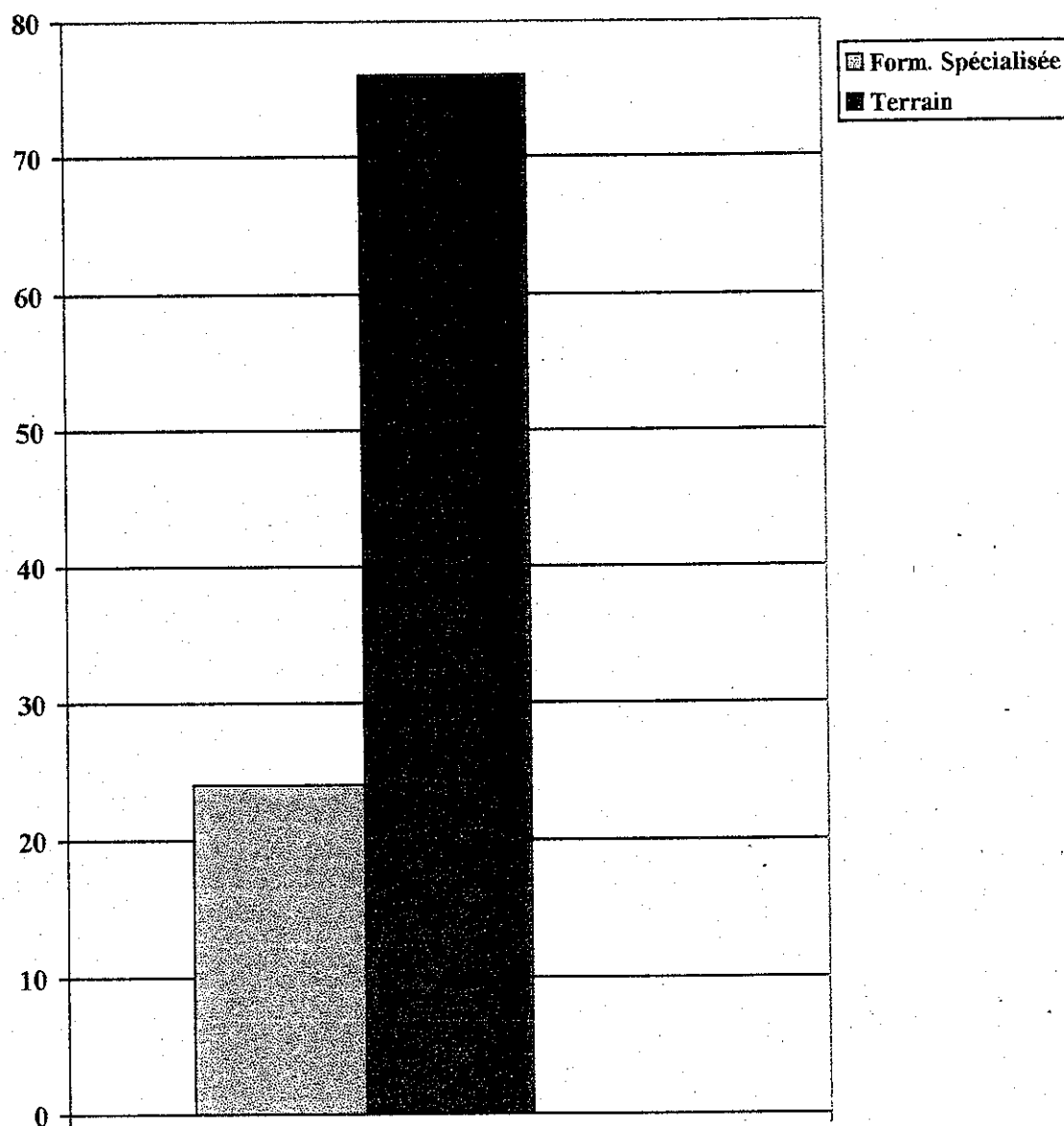
Très Fort	10%
Fort	40%
Moyen	50%
Total	100%



L'exercice de leur fonction de dirigeant a été acquise sur le terrain puisque 76% des entrepreneurs n'ont pas reçu de formation spécialisée en gestion. Ils ont appris sur le tas.

Tableau 7 : Formation des entreprises

Form. Spécialisée	24
Terrain	76



Formation spécialisée

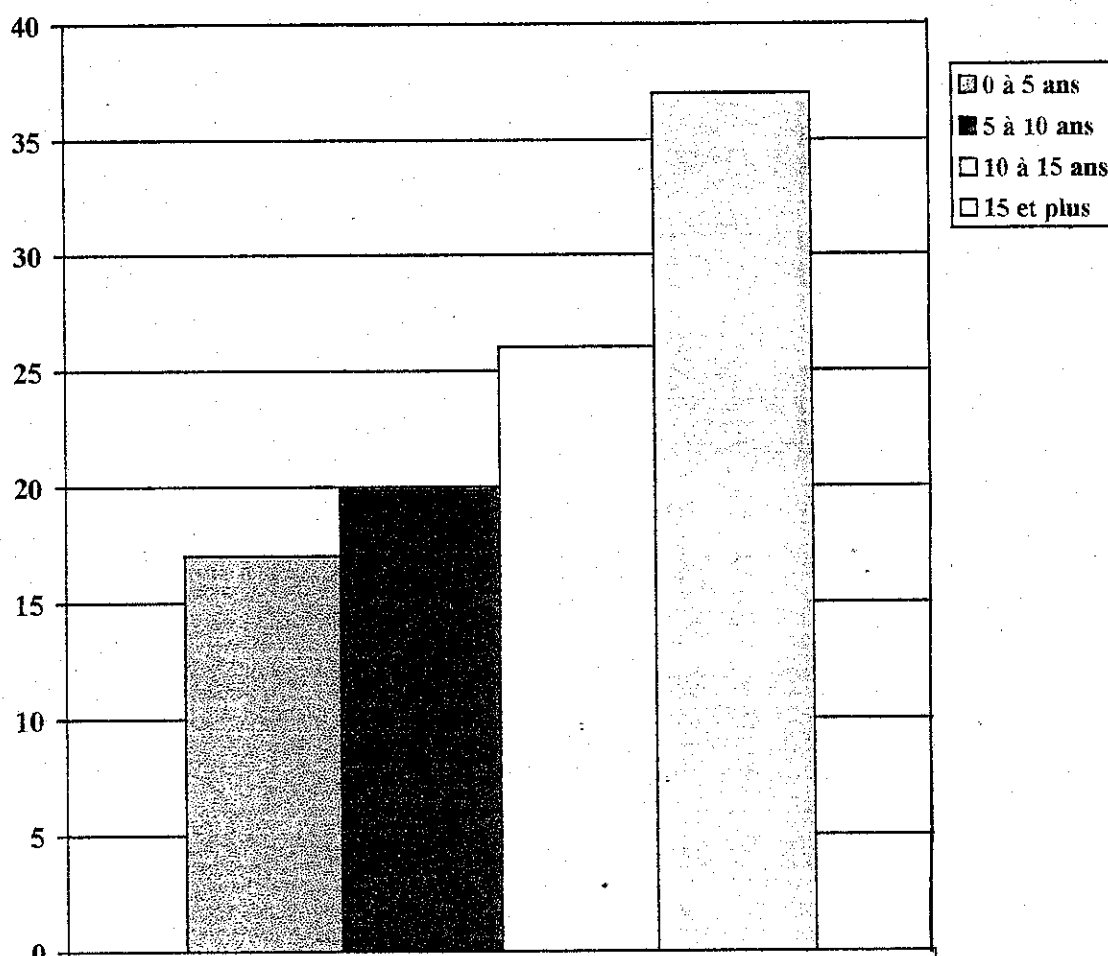
Formation sur le terrain

E- Une longue expérience au sein de l'entreprise

50% des entrepreneurs ont plus de 50 ans, ils ont accumulé donc une longue expérience dans le domaine de la gestion. D'ailleurs 63% travaillent dans l'entreprise depuis plus de 10 ans.

Tableau 8 : Expérience au sein de l'entreprise

0 à 5 ans	17%
5 à 10 ans	20%
10 à 15 ans	26%
15 ans et plus	37%
Total	100%

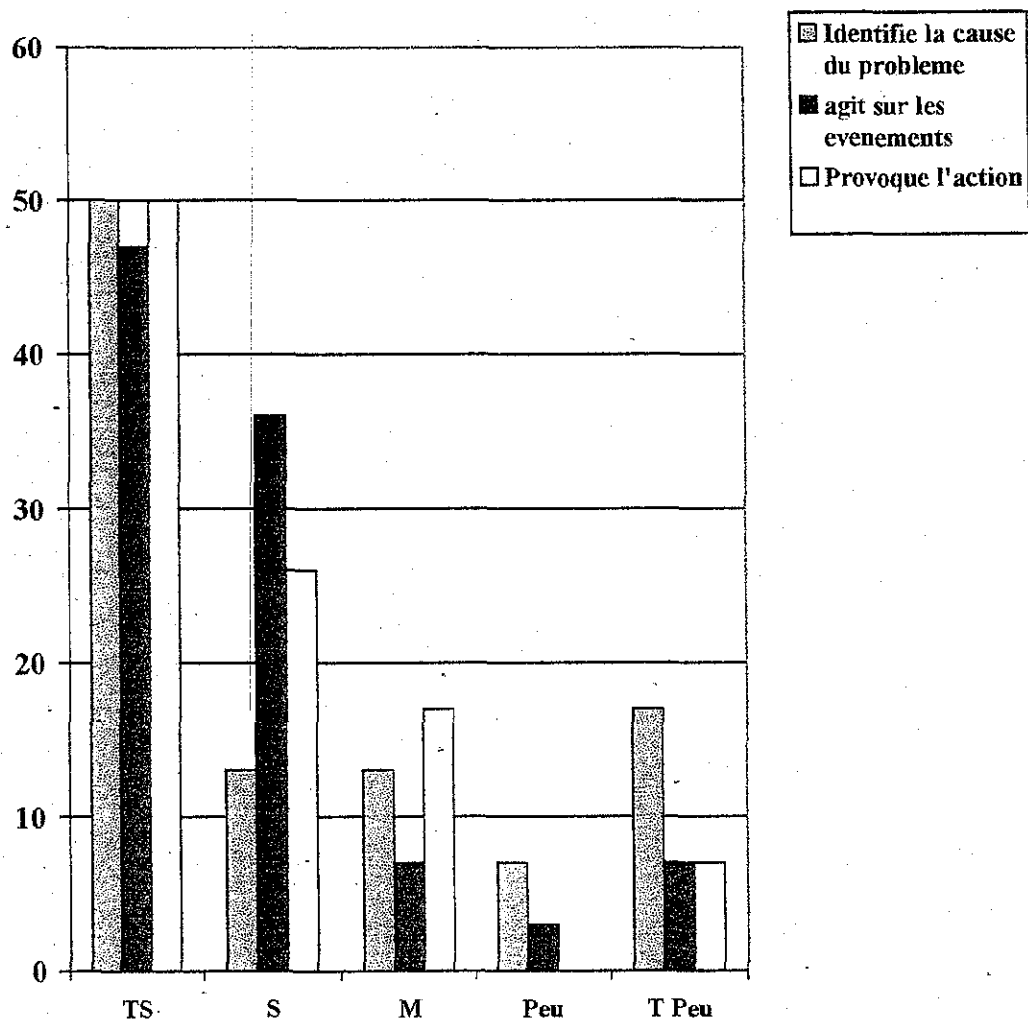


F- Principales caractéristiques des entrepreneurs :

Notre enquête révèle que la majorité des 76% des dirigeants, prennent l'initiative et provoquent l'action, ils n'ont pas peur de prendre le risque néanmoins 63% identifient les causes d'un problème avant de prendre les devants. Le risque dans ce cas est mesuré, ils ne se lancent qu'après avoir calculé les conséquences qu'entraîne leur action.

Tableau 9 : L'initiative des entrepreneurs

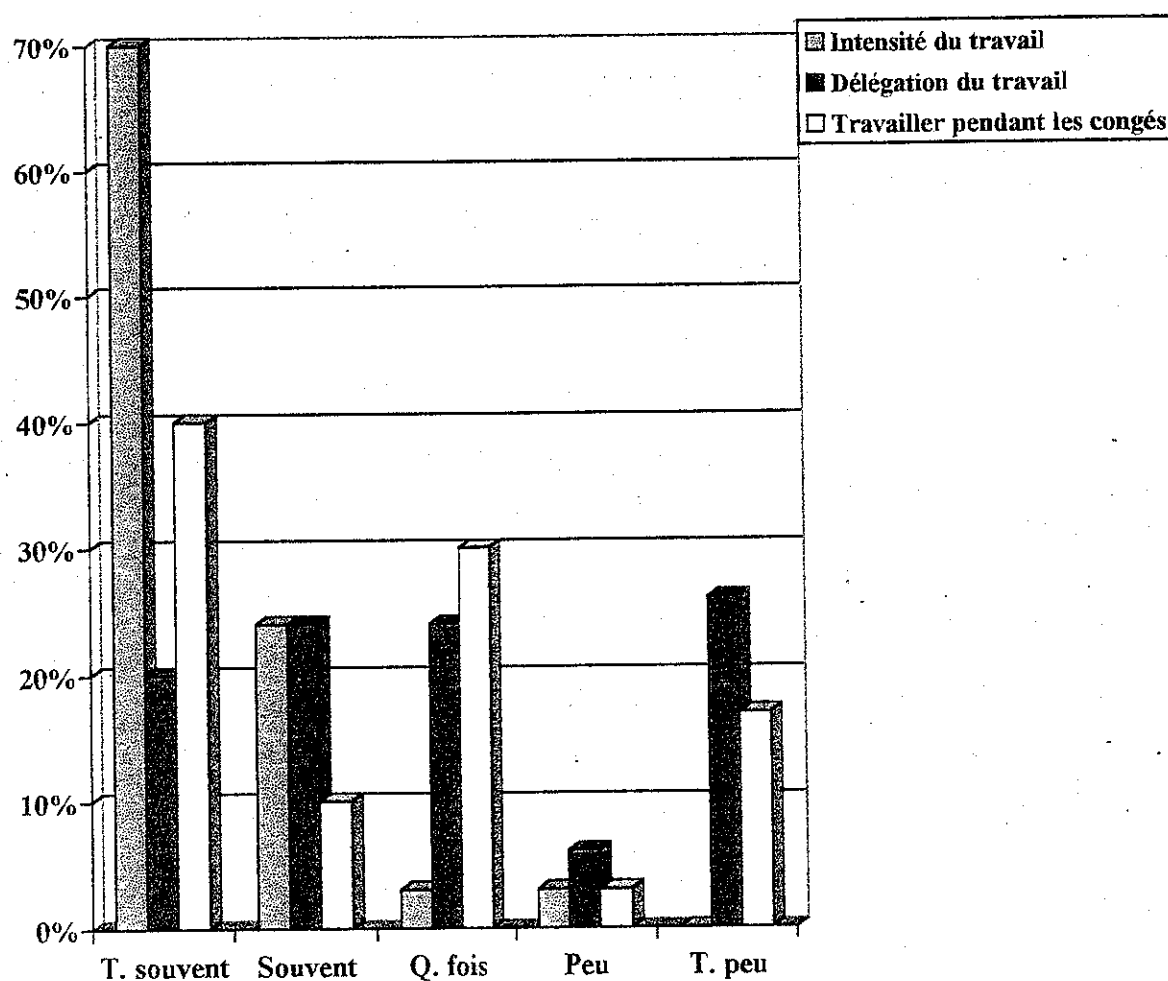
	TS	S	M	Peu	T Peu	Total
Identifie la cause du problème	50	13	13	7	17	100%
agit sur les événements	47	36	7	3	7	100%
Provoque l'action	50	26	17	0	7	100%



En ce qui concerne, l'intensité de travail les entrepreneurs consacrent 70% de leur temps au travail, d'ailleurs 40% travaillent même pendant les vacances.

Tableau 10 : Valeurs relatives au travail

	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
Intensité du travail	70%	24%	3%	3%	0%	100%
Délégation du travail	20%	24%	24%	6%	26%	100%
Travailler pendant les congés	40%	10%	30%	3%	17%	100%



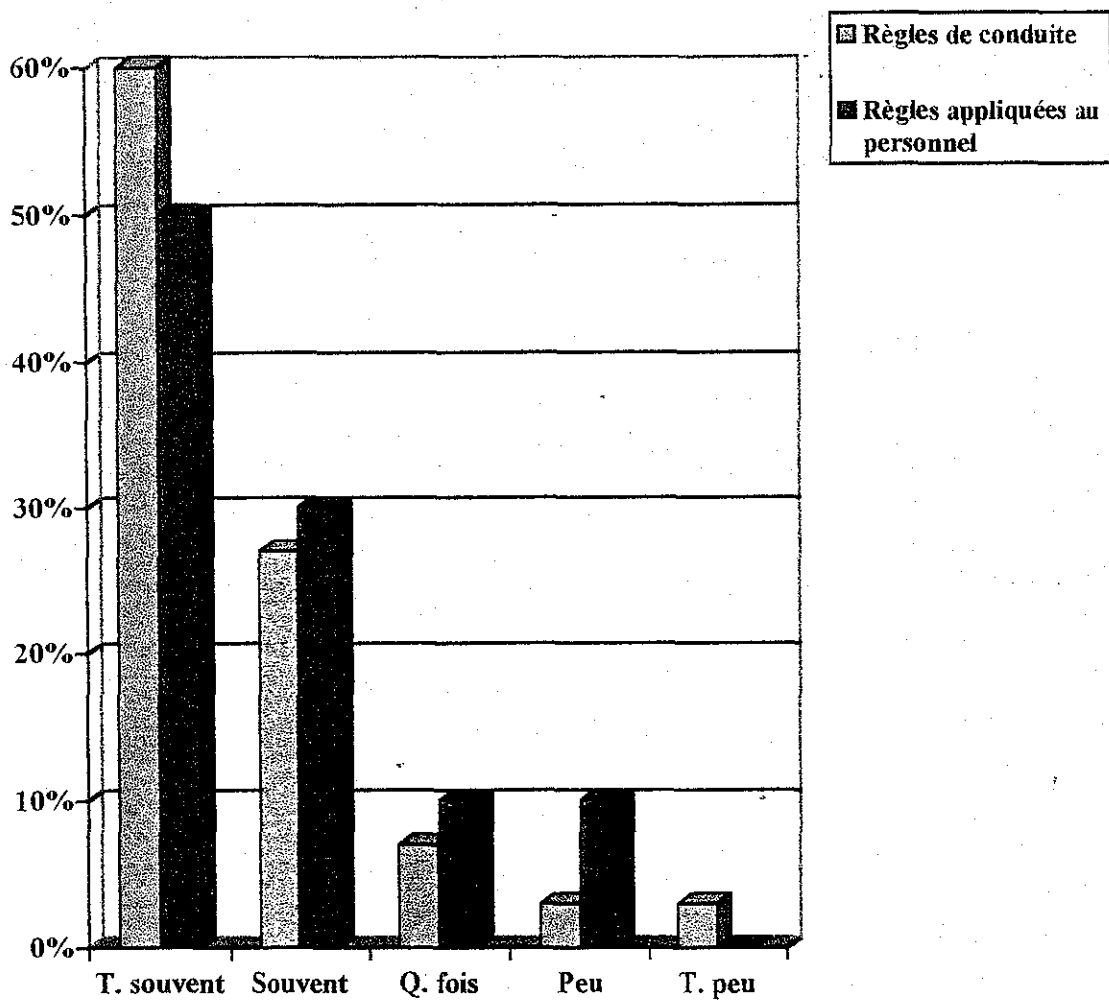
Les entrepreneurs interrogés estiment qu'ils faut s'investir énormément dans l'entreprise si on veut réussir.

Ceci dit, ces derniers pensent que déléguer le travail n'est pas une chose importante puisque seulement 20% d'entre eux ont recours à la délégation.

Pour organiser le travail au sein de l'entreprise. Ils pensent qu'ils faut adopter certaines règles et s'y conformer, ceci est aussi valable pour le personnel d'ailleurs 80% se réfèrent à des mesures notamment en ce qui concerne l'assiduité au sein de l'entreprise.

Tableau 11 : Formalisme et règles au sein de l'entreprise

	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
Règles de conduite personnelles	60%	27%	7%	3%	3%	100%
Règles appliquées au personnel	50%	30%	10%	10%	0%	100%



Par ailleurs 50% des entrepreneurs pensent qu'au sein de l'entreprise ils agissent en priorité pour réaliser l'intérêt général et ensemble dirigeants et employés oeuvrent pour le succès.

Tableau 12 : Valeurs collectives de l'entrepreneur

	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
Individualisme	30%	10%	6%	0%	54%	100%
Intérêt général	50%	30%	14%	0%	6%	100%

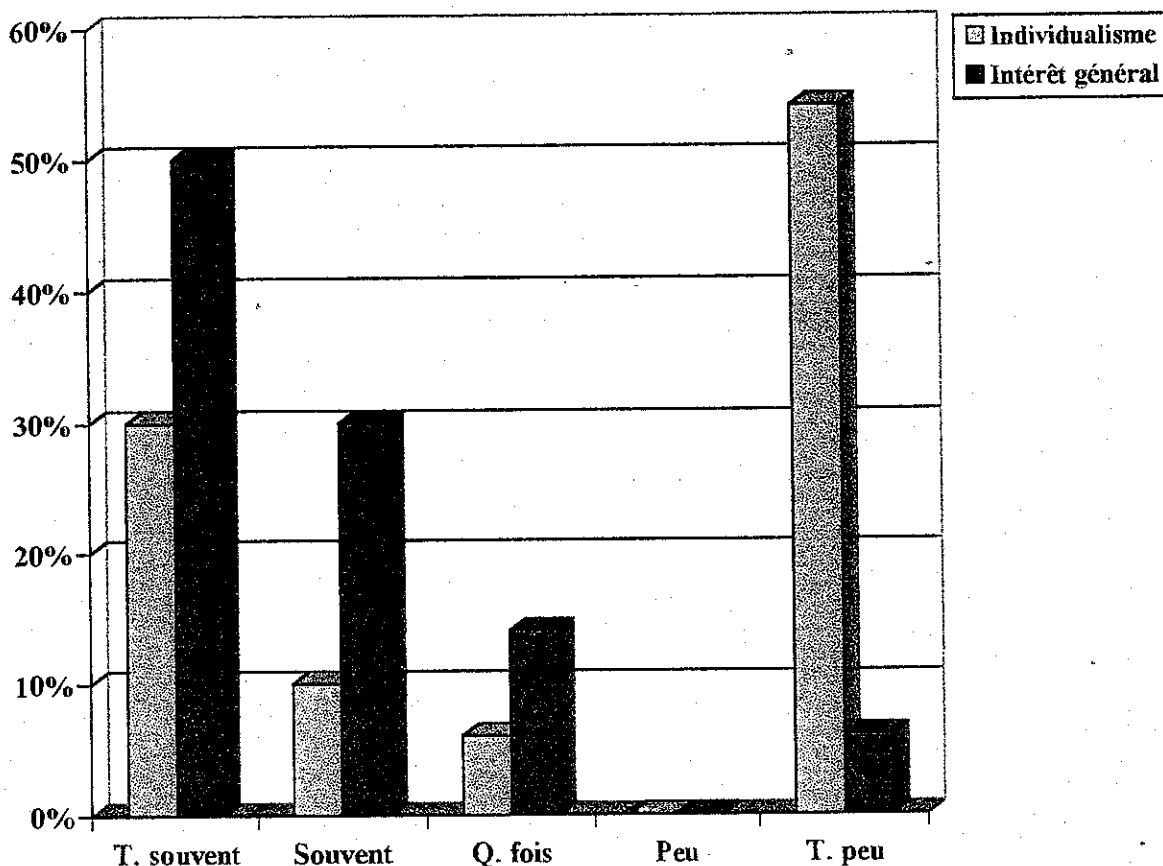
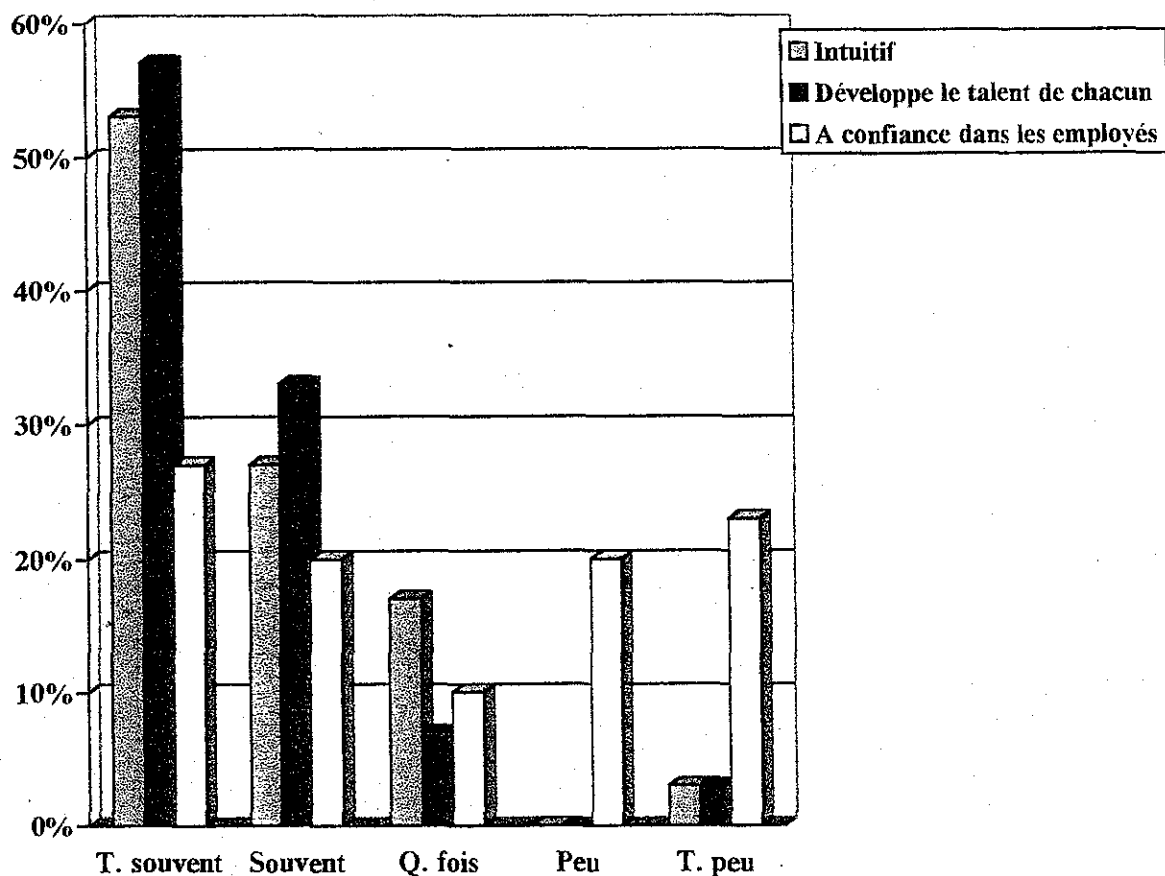


Tableau 13 : L'entrepreneur confiant

	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
Intuitif	53%	27%	17%	0%	3%	100%
Développe le talent de chacun	57%	33%	7%	0%	3%	100%
A confiance dans les employés	27%	20%	10%	20%	23%	100%



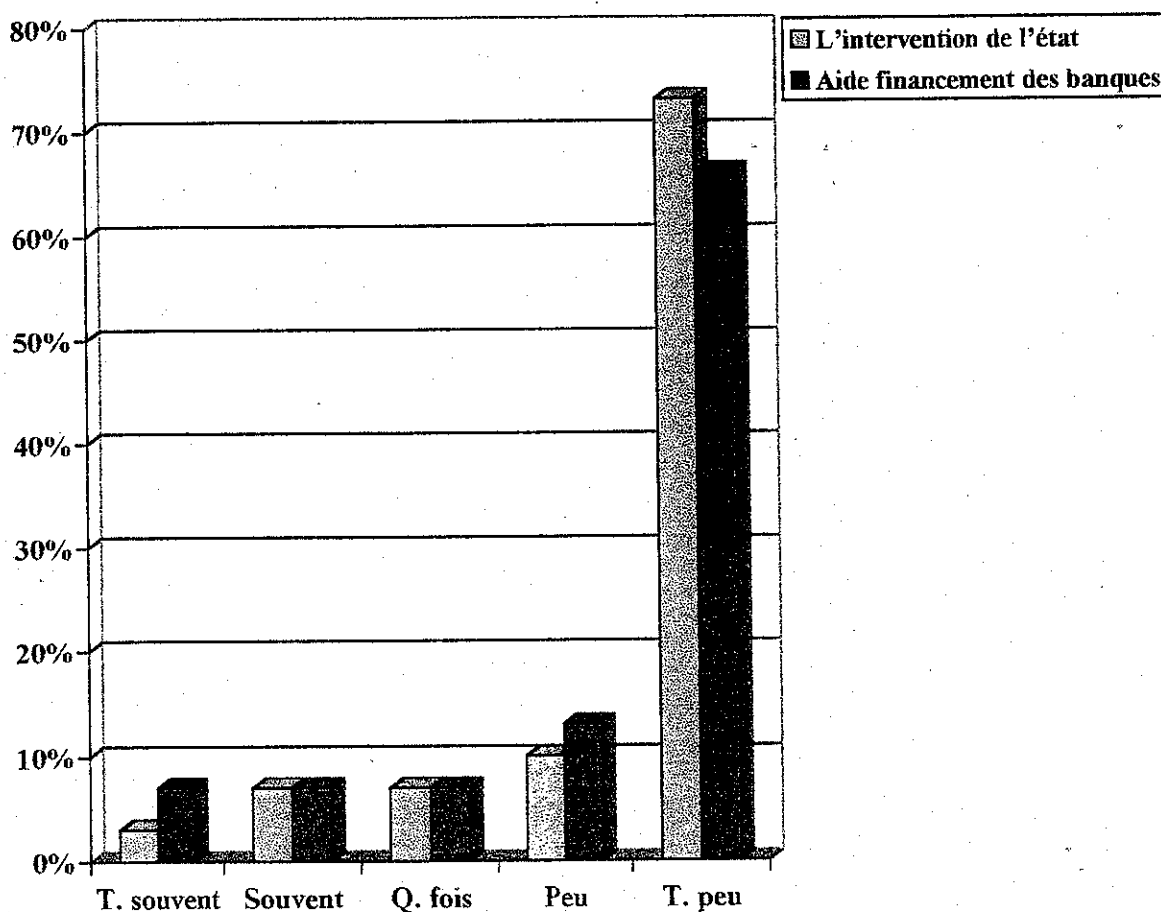
Néanmoins 30% estiment que c'est l'individus lui-même qui réalise la performance.

57% des entrepreneurs développent le talent de chaque individu.

L'entrepreneur pense que l'Etat est absent de la sphère économique et qu'elle intervient seulement pour entraver la bonne marche de l'activité, son intervention se résume donc à la lourde fiscalité et à une grande forme de bureaucratisation (entraves administratives). L'aide que procure aussi les banques pour l'entrepreneur semble être minime, aussi ces derniers estiment que la banque est là simplement pour procurer son aide financière aux entreprises publiques.

Tableau 14 : Relation de l'entrepreneur avec l'état

	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
L'intervention de l'état	3%	7%	7%	10%	73%	100%
Aide financement des banques	7%	7%	7%	13%	66%	100%



Dans un environnement incertain, (54%) et un marché très complexe (70%), l'entrepreneur se doit être intuitif et flairer les opportunités (83%).

Tableau 15 : Nature de l'environnement de l'entreprise

	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
Environnement simple	10%	13%	10%	13%	54%	100%
Environnement incertain	54%	46%	0%	0%	0%	100%
Prise de risque	40%	17%	13%	10%	20	100%

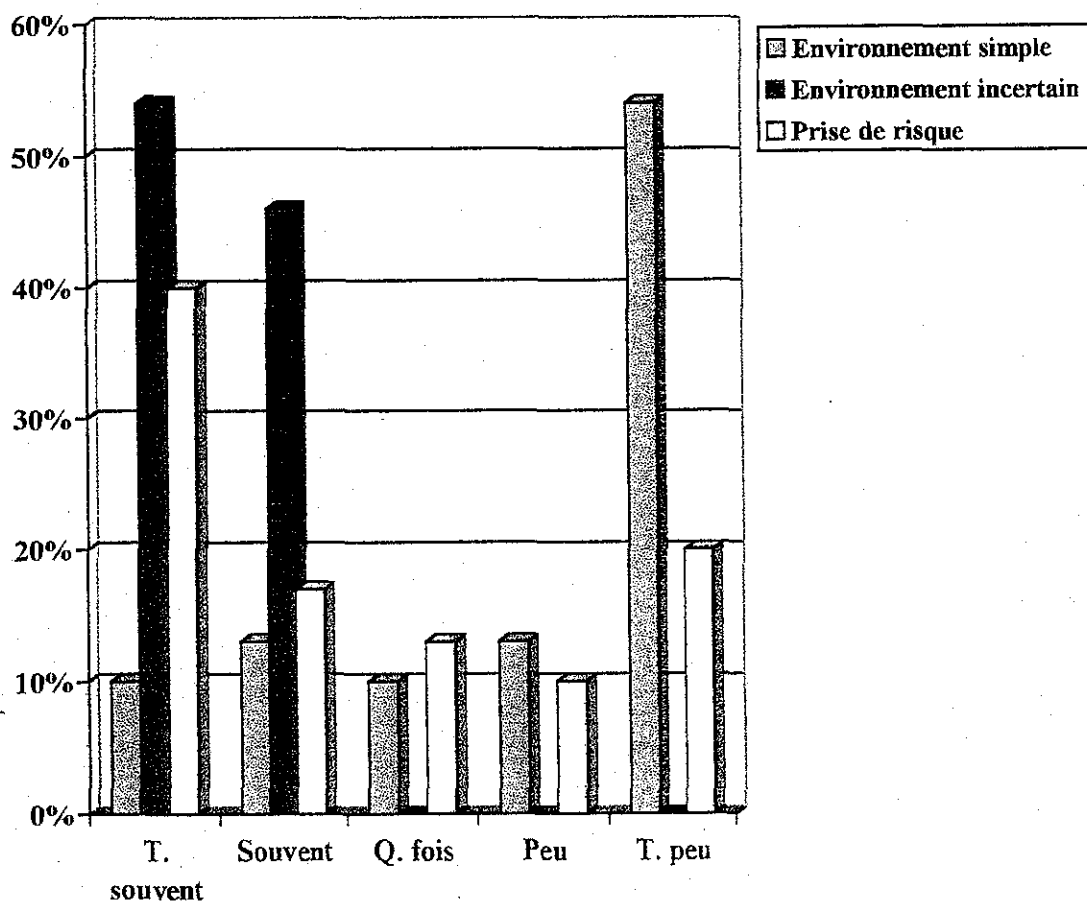
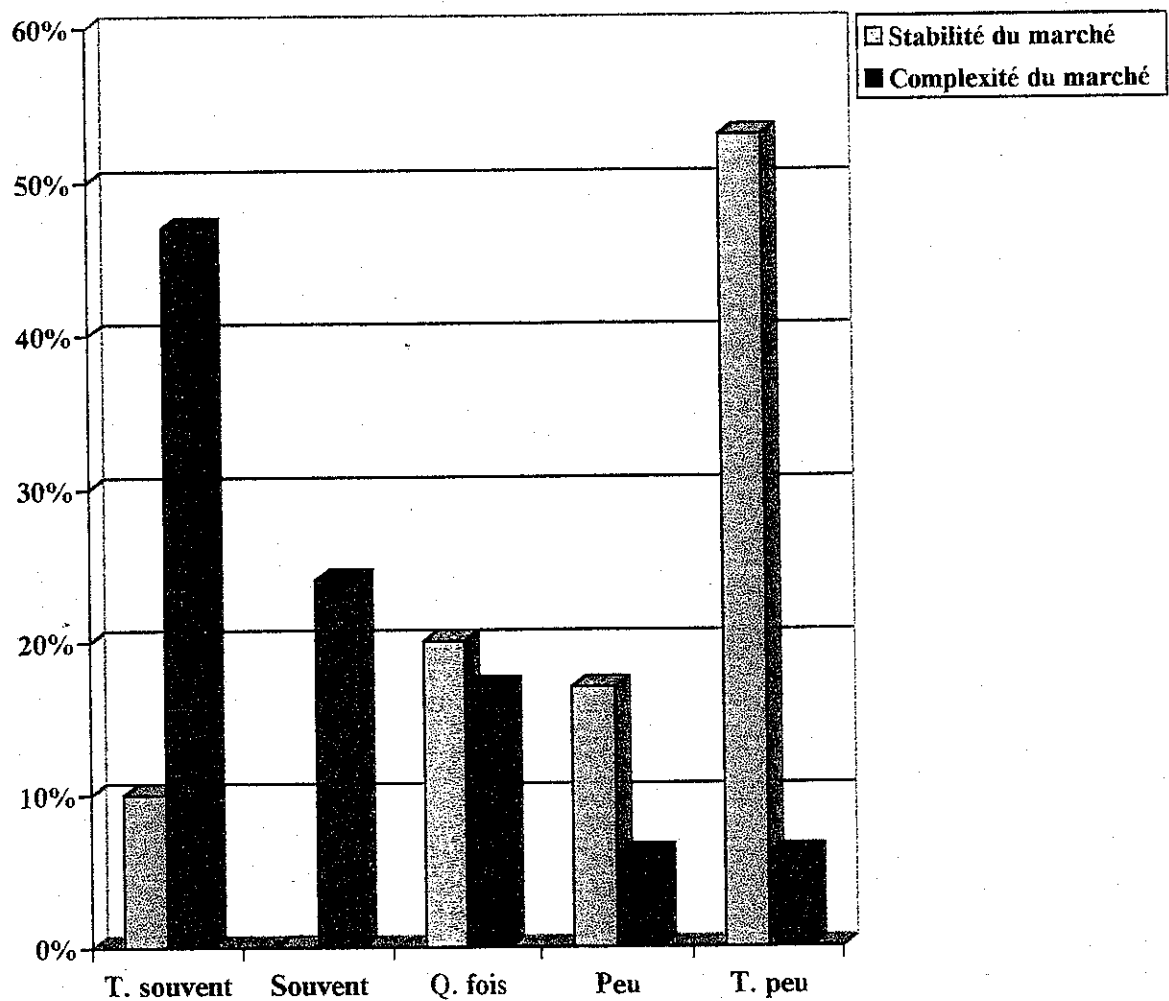


Tableau 16 : Forme du marché

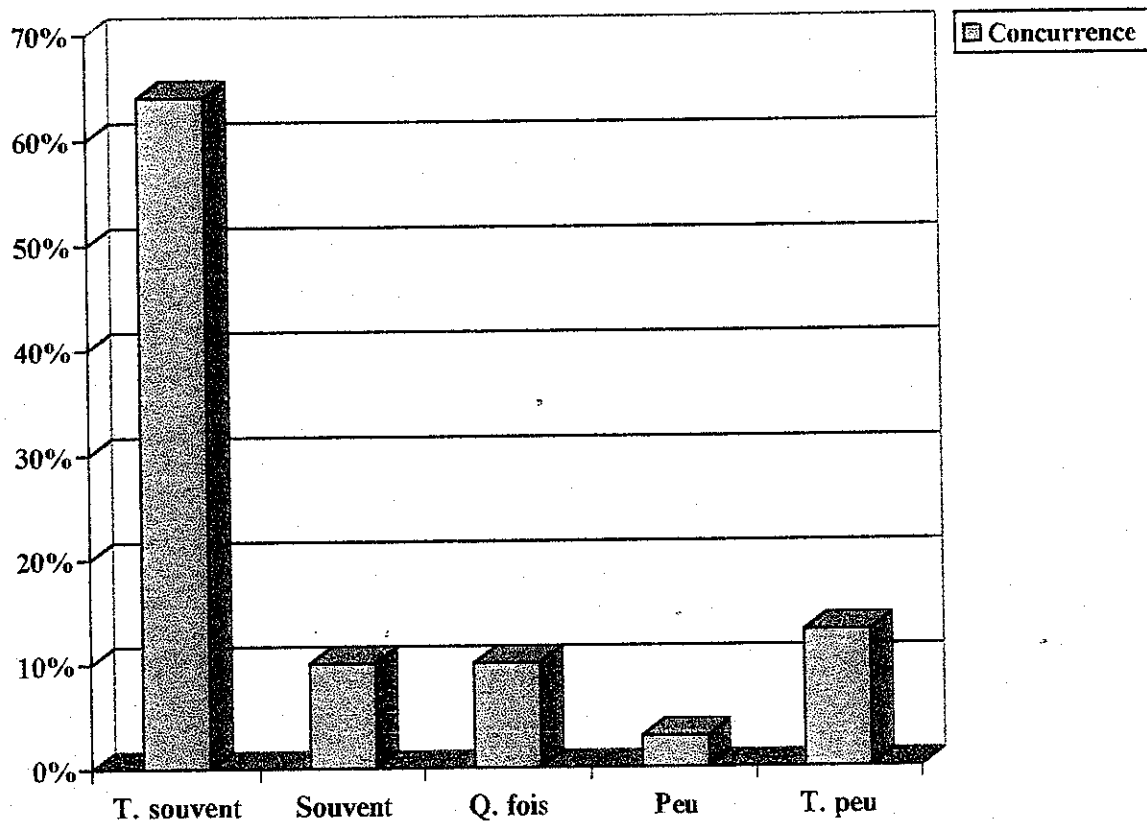
	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
Stabilité du marché	10%	0%	20%	17%	53%	100%
Complexité du marché	47%	24%	17%	6%	6%	100%



Dans la majorité des cas la concurrence est importante (74%), la forme du pouvoir le mieux appropriée est l'autoritarisme et la supervision ainsi que le contrôle.

Tableau 17 : La concurrence pour les entrepreneurs

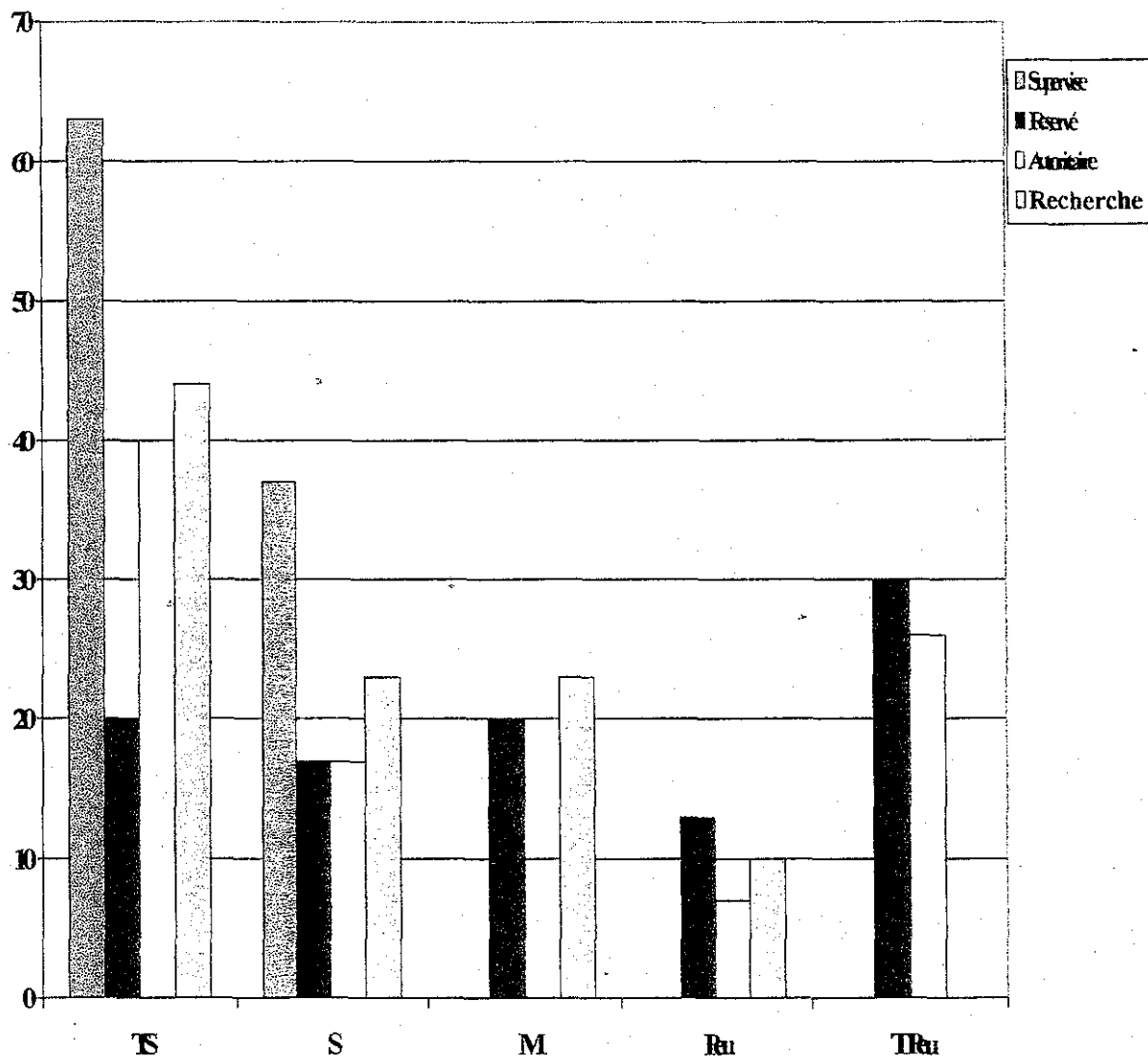
	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
L'importance de la Concurrence	64%	10%	10%	3%	13%	100%



Puisque 80% supervisent eux-même le travail et 94% contrôlent, 77% sont autoritaires.

Tableau 18 : Pouvoir de l'entreprise

	TS	S	M	Peu	T Peu	Total
Supervise	63	37	0	0	0	100%
Reservé	20	17	20	13	30	100%
Autoritaire	40	17	10	7	26	100%
Recherche l'opinion	44	23	23	10		100%



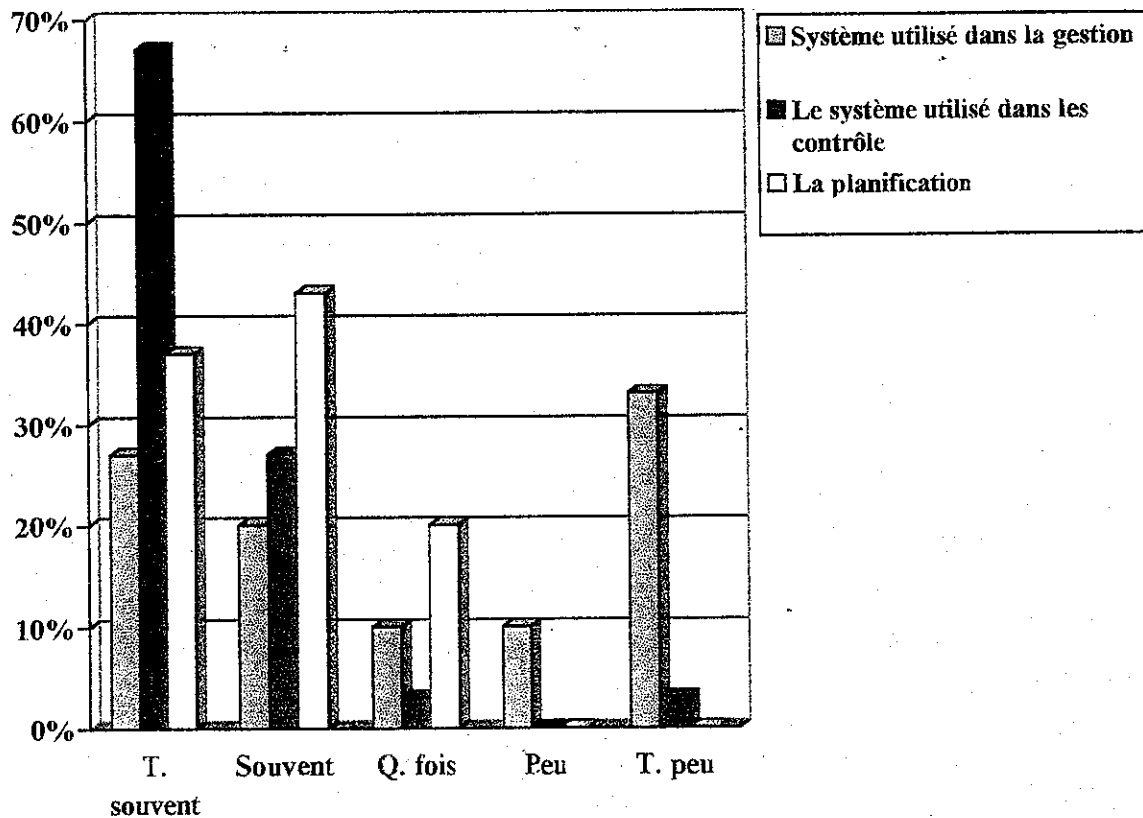
Le chef doit exercer son autorité car les entreprises estiment que c'est la responsabilité majeure d'un chef, ce qui les pousse à être réservés (37%) avec leurs employés.

En somme le système de gestion le plus utilisé par ces entreprises est le contrôle, 94% pensent c'est le moyen le plus efficace pour être à même de savoir ce qui se passe dans l'entreprise.

La planification aussi est utilisée comme système de gestion par 80% des entrepreneurs, contre 47% pour le système d'information.

Tableau 19 : Stratégie

	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
Système utilisé dans la gestion l'information	27%	20%	10%	10%	33%	100%
Le système utilisé dans les contrôle	67%	27%	3%	0%	3%	100%
La planification	37%	43%	20%	0%	0%	100%



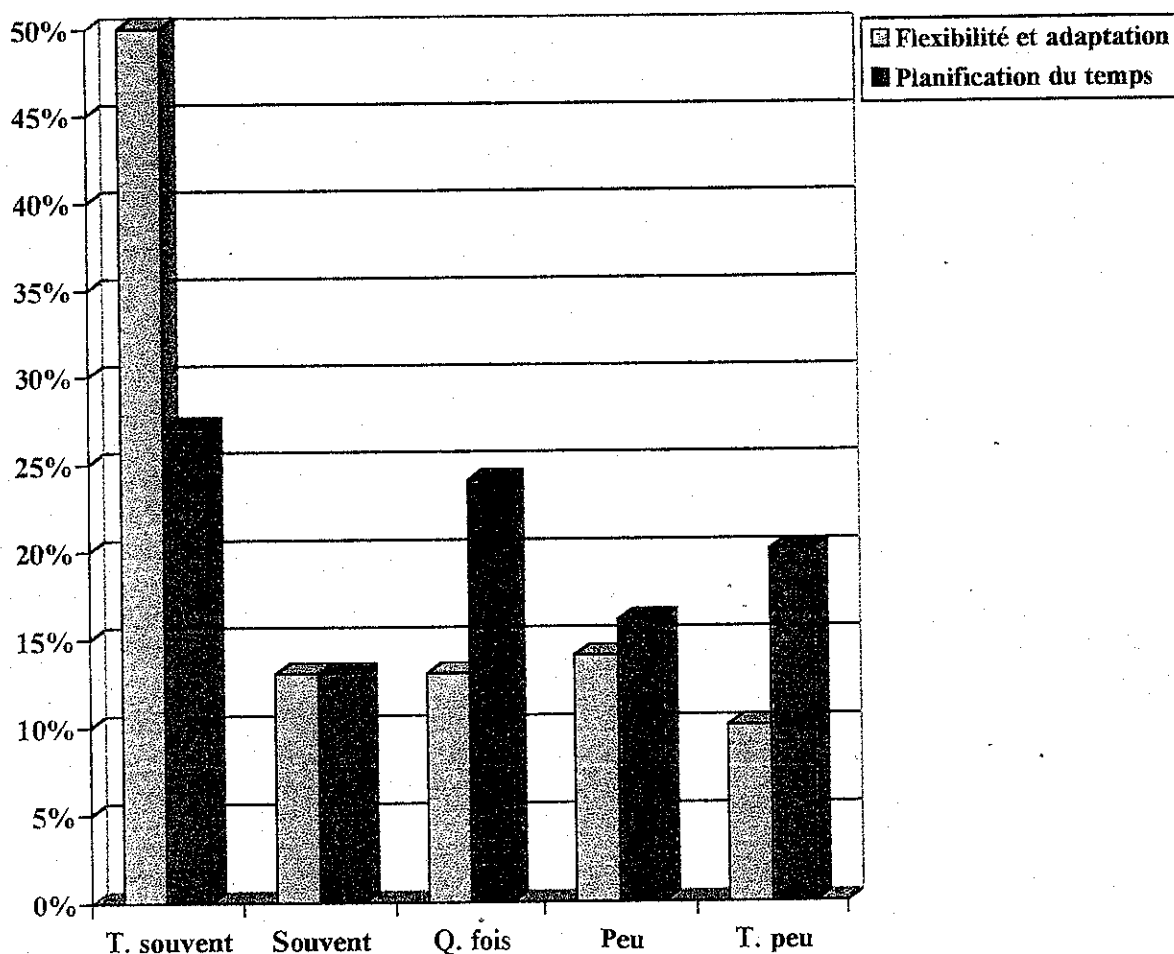
On constate que la supervision du chef occupe une place très importante dans la stratégie et ce qui renforce le pouvoir de ce dernier. Il doit jouer en même temps le rôle du spécialiste et du généraliste (on retrouve l'homme orchestre cité par Marc Casson 1997).

Ceci ne l'empêche pas de croire à la compétence du groupe puisque 87% les entrepreneurs croient qu'à force de contrôler, le groupe devient plus performant.

Le pouvoir ainsi concentré sur le chef lui permet d'être flexible et s'adapter à tout changement, d'ailleurs 63% estiment qu'ils peuvent affronter n'importe quelle perturbation venant de l'extérieure.

Tableau 20 : Le temps pour les entrepreneurs

	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
Flexibilité et adaptation	50%	13%	13%	14%	10%	100%
Planification du temps	27%	13%	24%	16%	20%	100%



G- Leadership et style de direction :

Nos entrepreneurs sont partagés entre des leaders narcissiques et des leaders séducteurs, leurs objectifs est de mener leur entreprises vers le succès. Ils n'ont pas un style comportement type, ils adoptent différents styles de comportements selon la situation auxquelles ils sont confrontés. **Benhabib 1999**

D'ailleurs 71% disent qu'ils écoutent leur collaborateur leur facilitent la tâche,(mais 47% disent qu'ils ne félicitent pas beaucoup, 73% verbalement mais de en plus recours à des motivations pécuniaires.

Tableau 21 : L'entrepreneur guide

	TS	S	M	Peu	T Peu	Total
Facilite	40	31	17	7	4	100%
Félicite	37	10	26	17	10	100%
Direct	53	30	3	7	7	100%

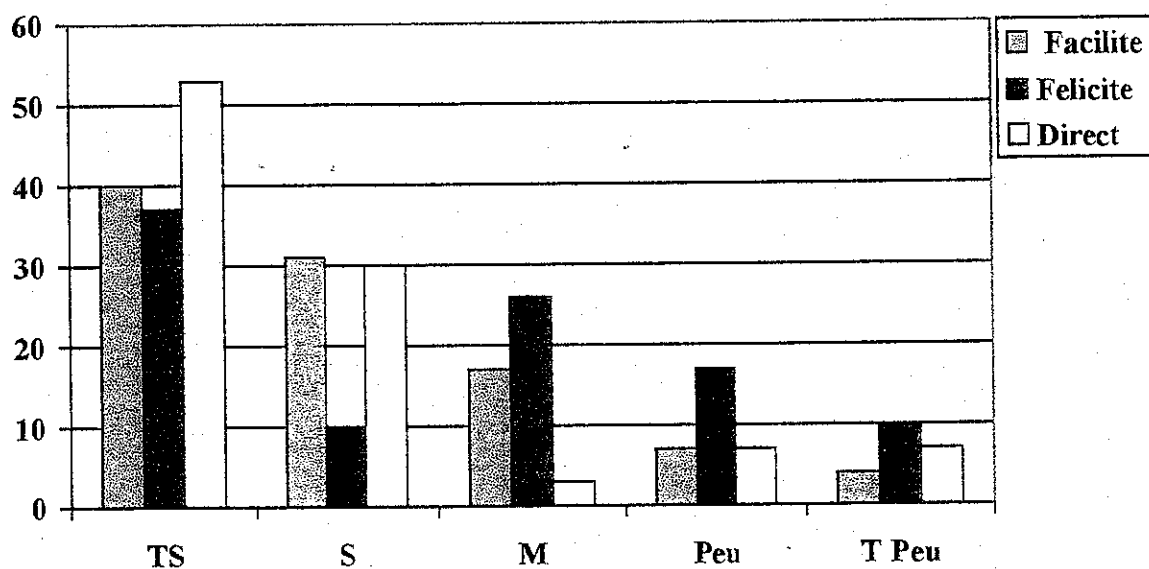
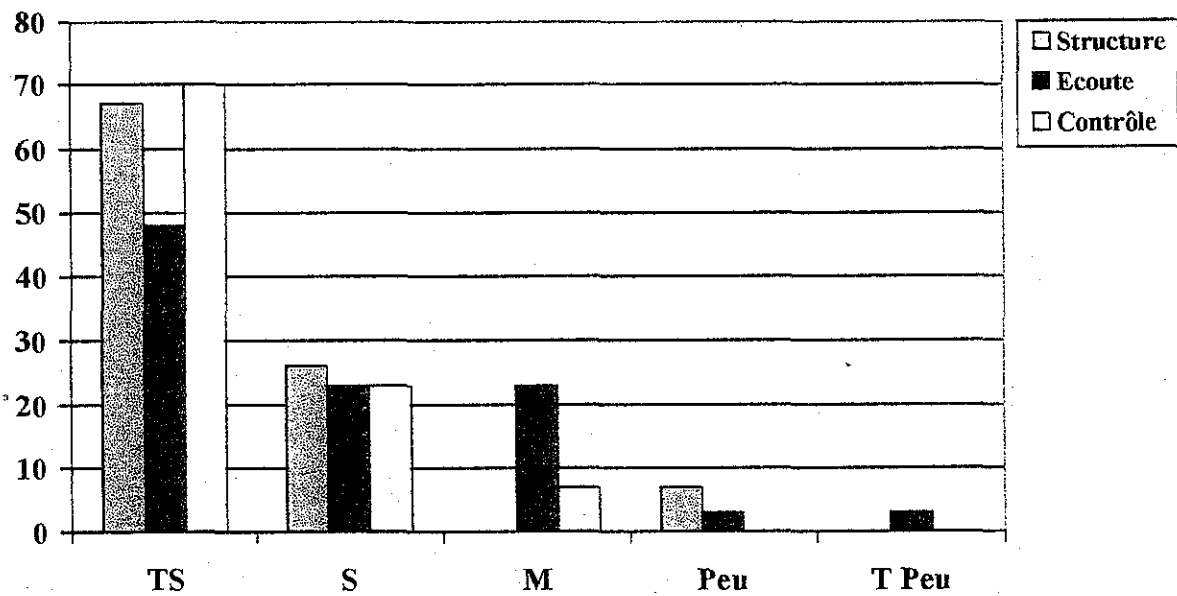


Tableau 22 : l'entrepreneur écoute

	TS	S	M	Peu	T Peu	Total
Structure	67	26	0	7	0	100%
Ecoute	48	23	23	3	3	100%
Contrôle	70	23	7	0	0	100%



Ces entrepreneurs se préoccupent du bien être de leurs subordonnés, puis ils les encourage, 83% et reconnaissent leur faute au cas ou ils en font. (57%). Sont apaisant en cas de crise (86%) ce qui ne les empêche pas d'être aussi purs et réprimants lorsque la situation l'exige (67%) ils exercent une sorte de paternalisme au sein de leur entreprise.

Tableau 23 : L'entrepreneur encourage

	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
Encourageant	40%	43%	17%	0%	0%	100%
Efficace en cas de crise	34%	20%	33%	3%	10%	100%
Reconnait ses fautes	27%	30%	20%	13%	10%	100%

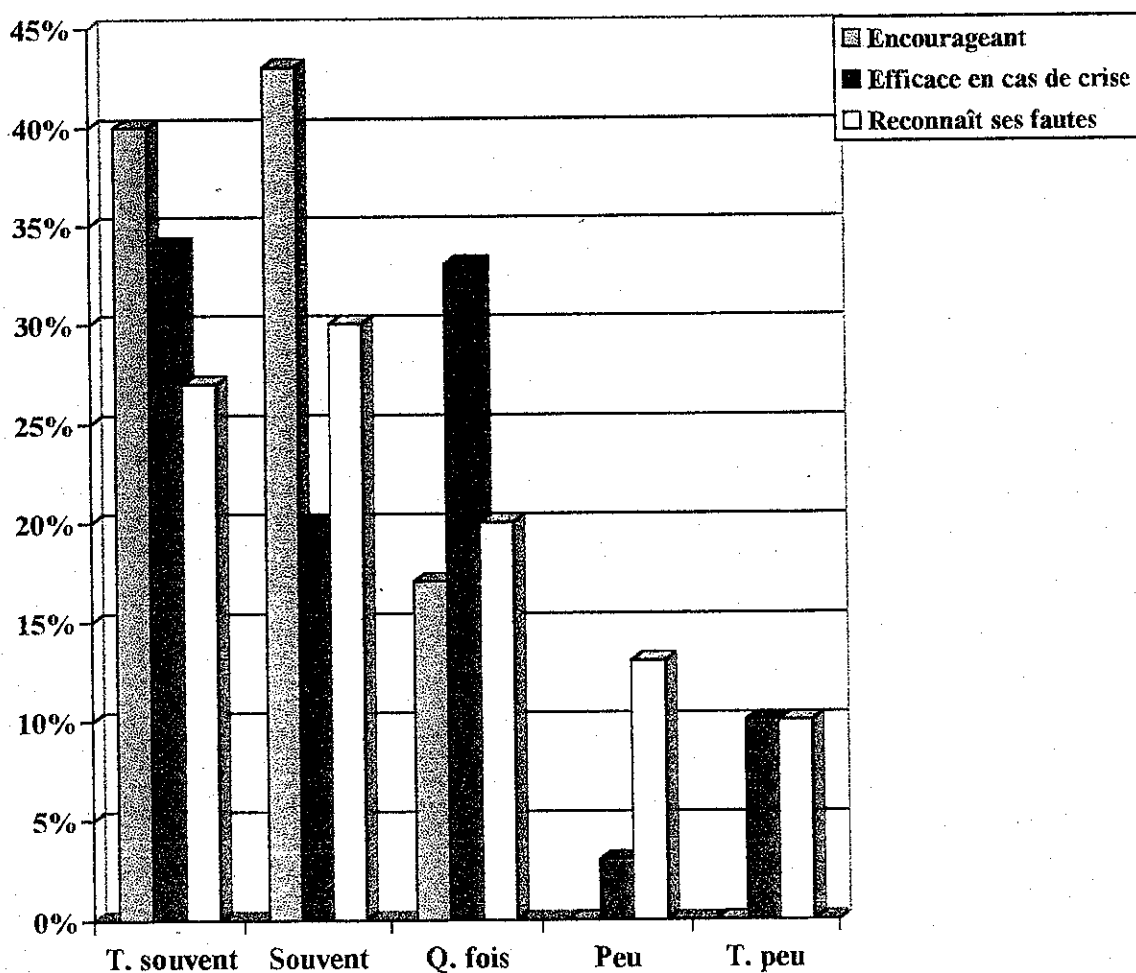


Tableau 24 : L'entrepreneur meneur

	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
Capable de faire face aux problèmes ambigus	57%	20%	7%	13%	3%	100%
Reconnait la réussite des autres	43%	30%	13%	7%	7%	100%

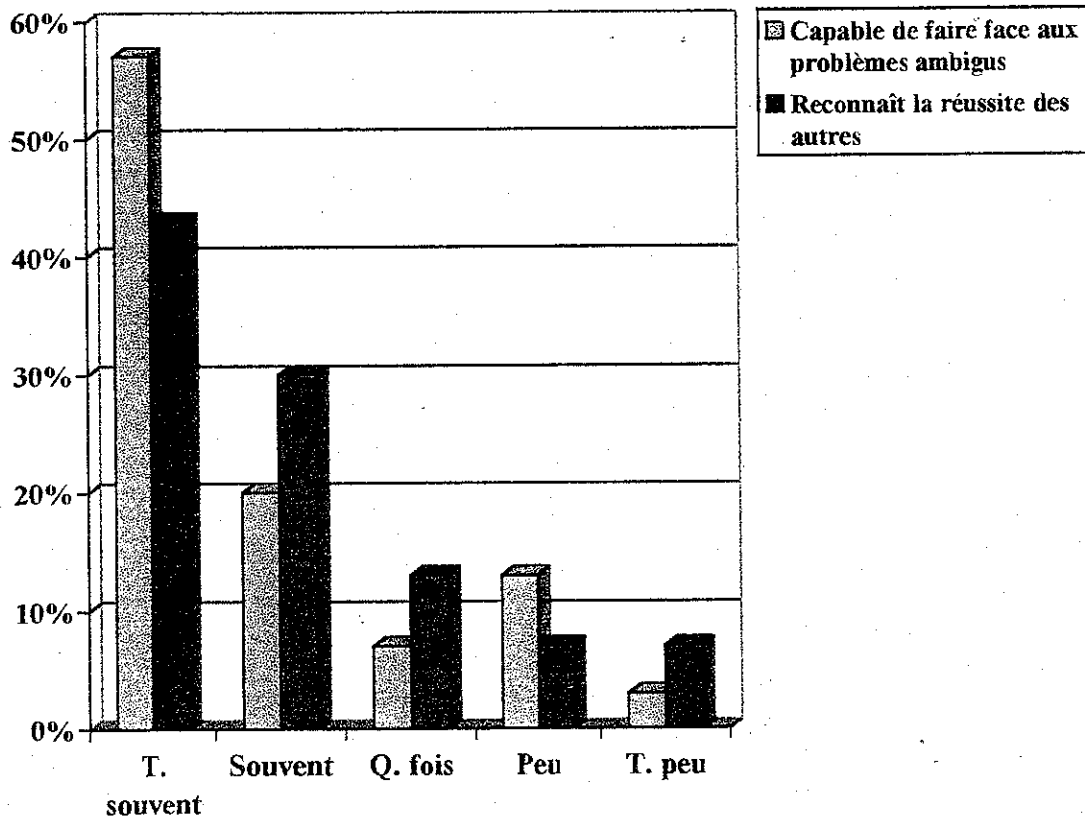
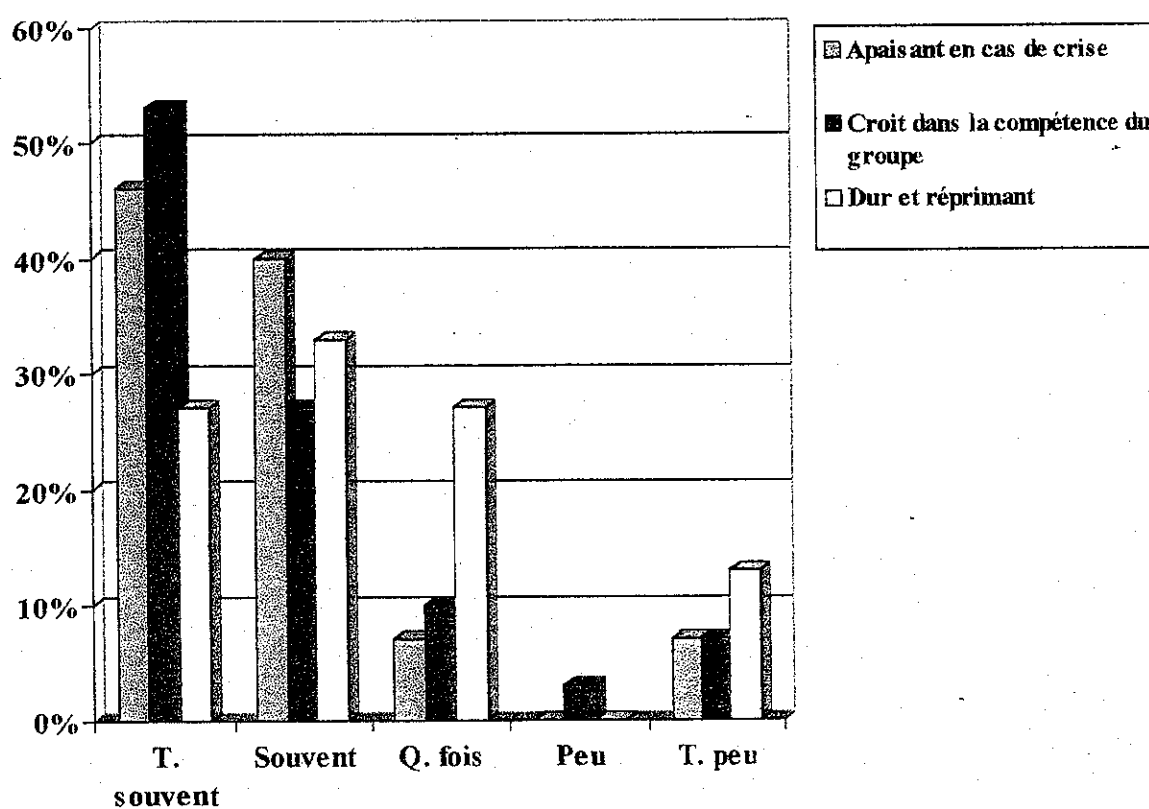


Tableau 25 : l'entrepreneur parraine

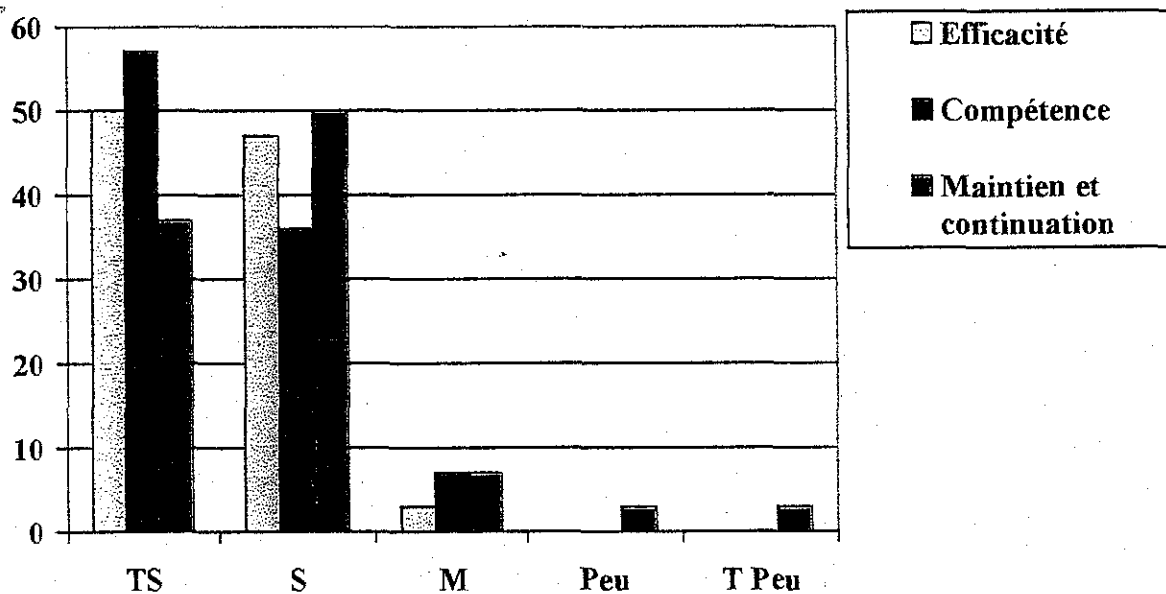
	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
Apaisant en cas de crise	46%	40%	7%	0%	7%	100%
Croit dans la compétence du groupe	53%	27%	10%	3%	7%	100%
Dur et réprimant	27%	33%	27%	0%	13%	100%



Ces entrepreneurs prônent l'efficacité, 97% la compétence, 94%, clé de la réussite, d'ailleurs 94% estiment que réussir est une satisfaction personnelle c'est pour cela qu'il faut déployer tous les moyens pour y parvenir.

Tableau 26 : L'entrepreneur efficace

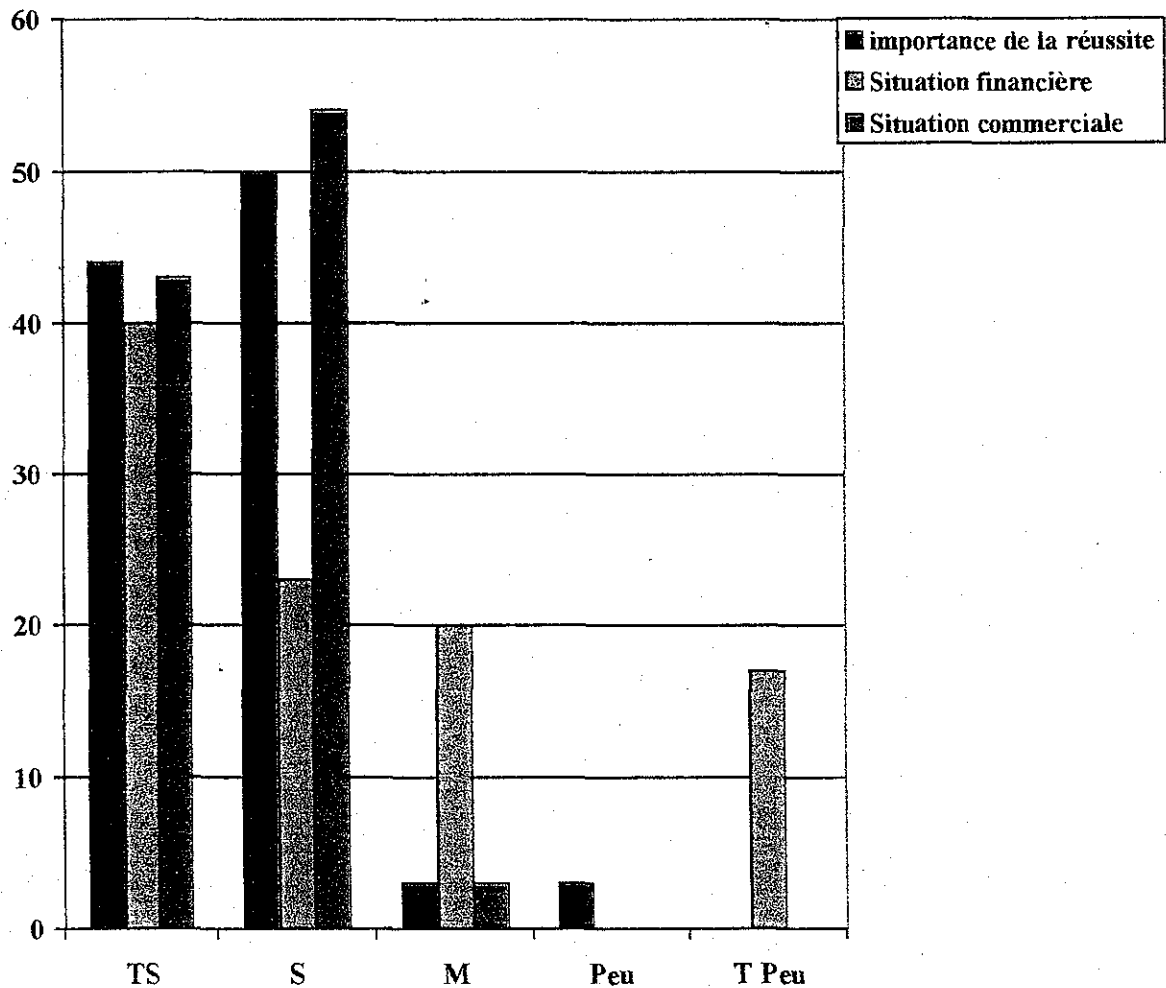
	TS	S	M	Peu	T Peu	Total
Efficacité	50	47	3	0	0	100%
Compétence	57	36	7	0	0	100%
Maintien et continuation	37	50	7	3	3	100%



Nos entrepreneurs, préfèrent moins le bénéfice à court terme 63% que l'invasion d'un marché. Puisque 97% d'entre eux estiment qu'ils sont prêts à sacrifier gains rapides pour s'introduire dans un nouveau marché est y demeurer.

Tableau 27 : Perception du futur

	TS	S	M	Peu	T Peu	Total
importance de la réussite	44	50	3	3	0	100%
Situation financière	40	23	20	0	17	100%
Situation commerciale	43	54	3	0	0	100%



L'entrepreneur privé, opte le plus souvent un style de direction autoritaire, puisque 70% des cas (tableau 20) il prend lui-même ses décisions, cependant, il peut dans certaines situations demander au groupe leur avis 33%.

Tableau 28 : Prise de décision

	T. souvent	Souvent	Q. fois	Peu	T. peu	Total
La prise de décision individuelle	73%	27%	0%	0%	0%	100%
La prise de décision collective	20%	13%	33%	10%	24%	100%

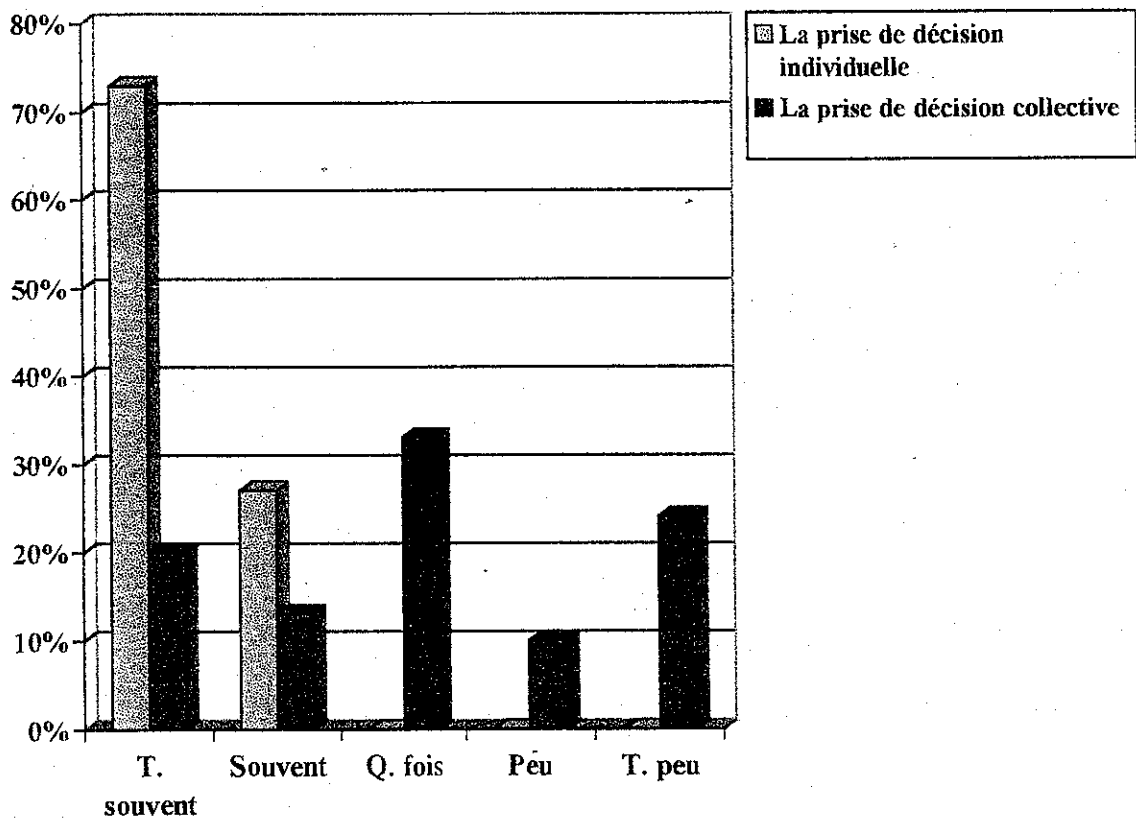
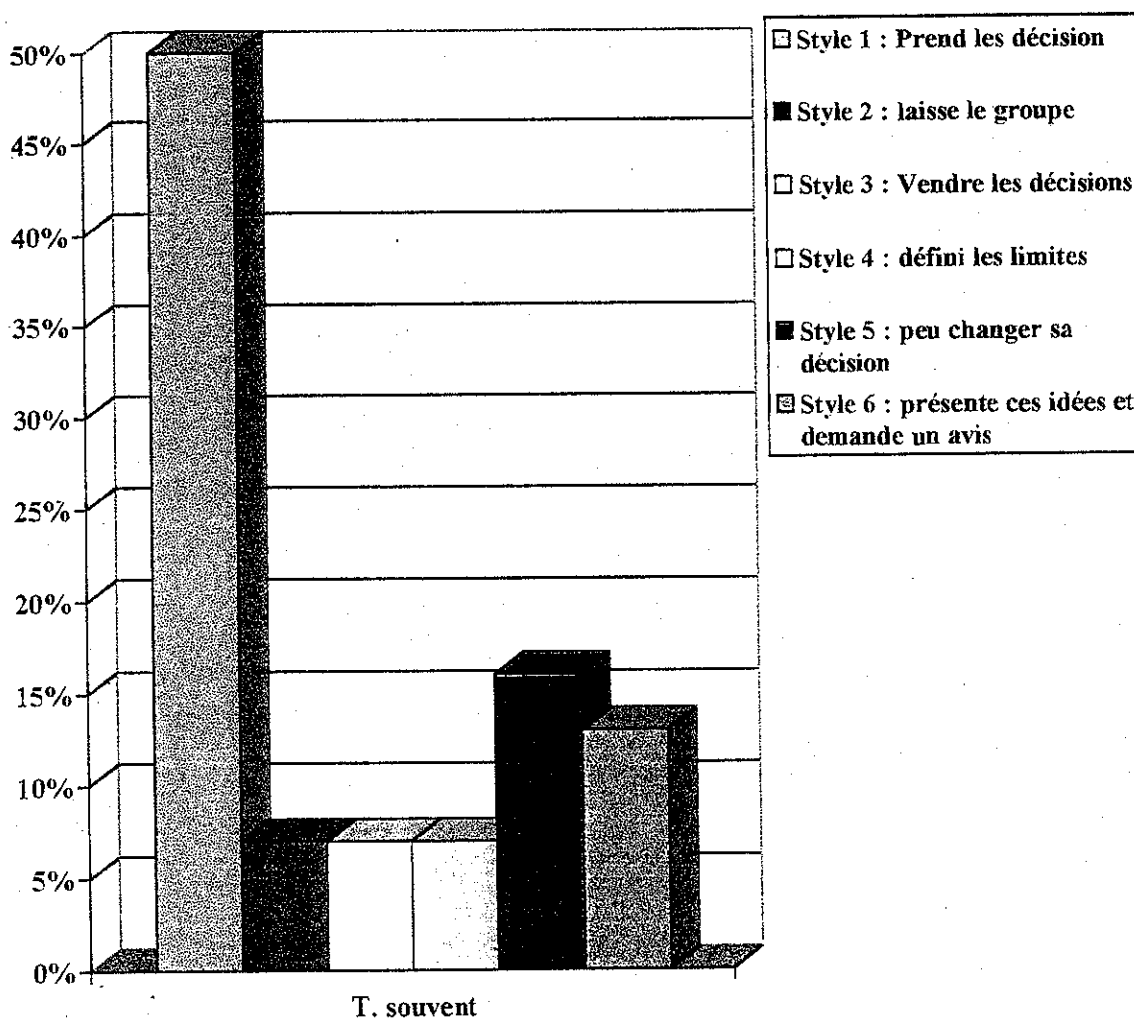


Tableau 29 : Style de direction

	T. souvent
Style 1 : Prend les décision	50%
Style 2 : Laisse le groupe	7%
Style 3 : Vendre les décisions	7%
Style 4 : Défini les limite	7%
Style 5 : Peu changer sa décision	16%
Style 6 : Présente ces idée et demande un avis	13%



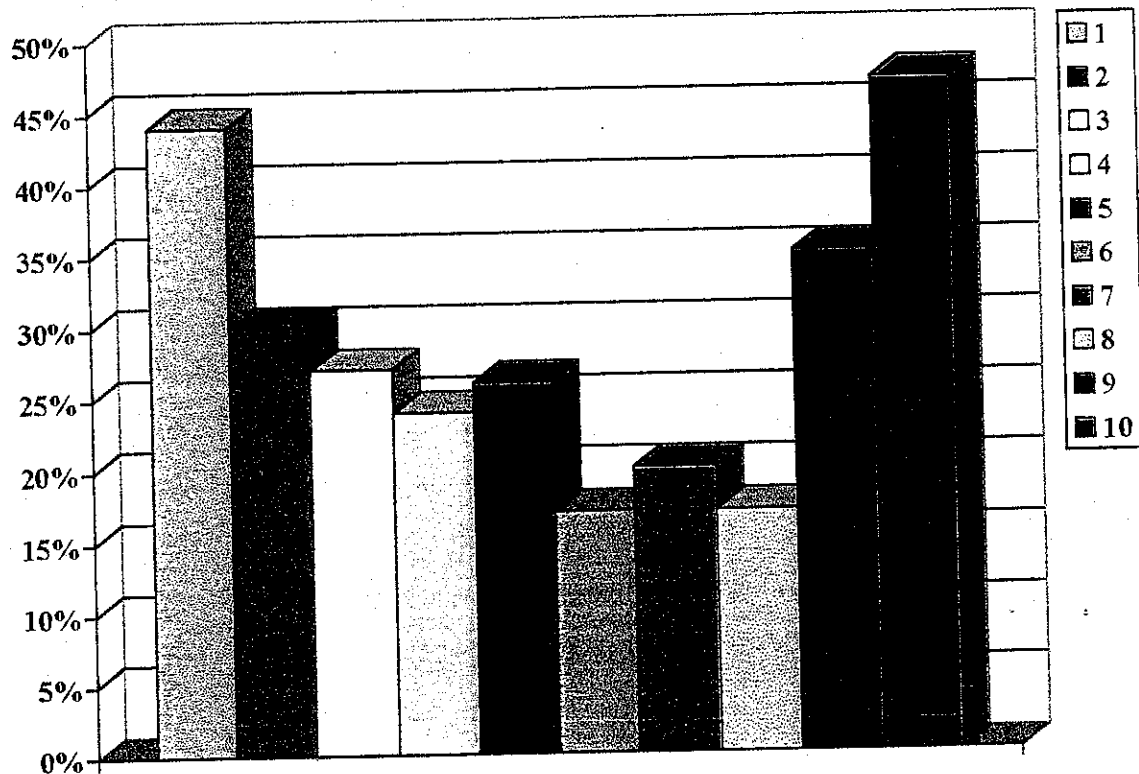
I- La performance des entreprises :

On constate que 74% des entrepreneurs interrogés définissent la performance comme étant, le fait de s'adapter au changement (44%) et

de manifester de la bonne volonté envers de nouvelles façons de procéder (30%).

Tableau 30 : Dimension performance

1- S'adapter facilement au changement	44%
2- Manifester de la bonne volonté envers de nouvelles façons de procéder	30%
3- Assurer l'entière responsabilité des décisions, et actes	27%
4- Etre source d'inspiration pour l'équipe	24%
5- Utiliser la délégation comme outils de développement	26%
6- Rechercher la cause d'un problème au lieu de chercher un coupable	17%
7- Utiliser ni la coercition ni les menaces pour faire avancer les choses	20%
8- Réaliser un gros bénéfice	17%
9- Etre le seul sur le marché	35%
10- Etre toujours présent après la crise	47%



Ce qui est surprenant dans leur façon de concevoir la performance c'est le fait de lier le changement et l'innovation, à la performance.

Car retrouve la définition qu'a donné Shumpeter de l'entrepreneur, en soulignant que c'est un agent du changement qui innove sans cesse. Voir tableau classification des définitions de la performance

Tableau 31

24%(1)	30%(2)	13%(3)	10%(4)	10%(5)	3%(6)	7%(7)	3%(8)	0%(9)	0%(10)
44%(1)	20%(2)	17%(3)	10%(4)	3%(5)	3%(6)	0%(7)	3%(8)	0%(9)	0%(10)
7%(1)	17%(2)	27%(3)	20%(4)	10%(5)	6%(6)	7%(7)	3%(8)	3%(9)	0%(10)
10%(1)	10%(2)	7%(3)	17%(4)	7%(5)	10%(6)	17%(7)	16%(8)	3%(9)	3%(10)
7%(1)	3%(2)	7%(3)	24%(4)	10%(5)	16%(6)	15%(7)	10%(8)	3%(9)	4%(10)
3%(1)	13%(2)	7%(3)	7%(4)	26%(5)	16%(6)	13%(7)	14%(8)	0%(9)	1%(10)
3%(1)	0%(2)	3%(3)	0%(4)	16%(5)	17%(6)	7%(7)	16%(8)	14%(9)	24%(10)
3%(1)	0%(2)	3%(3)	3%(4)	3%(5)	3%(6)	20%(7)	10%(8)	35%(9)	20%(10)
0%(1)	0%(2)	0%(3)	0%(4)	10%(5)	3%(6)	0%(7)	7%(8)	33%(9)	47%(10)
20%(1)	13%(2)	24%(3)	7%(4)	3%(5)	3%(6)	7%(7)	17%(8)	3%(9)	3%(10)

Ainsi, nos entrepreneurs relient les caractéristiques de l'entrepreneur qu'on trouve dans la littérature à une conception qui reste propre de la performance et la nouveauté, dans cela, c'est que le bénéfice n'est pas leur souci majeur, ainsi la performance économique par les ratios est bien dépassée et on revient à ce qu'à dit Mintzberg, concernant la performance de l'entrepreneur qui utilise plus son jugement, sa vision, du futur, et sa flexibilité que des techniques froides.

L'entrepreneur possède une nouvelle vision de la performance plus ouverte à l'environnement interne et externe qu'au profit. Voir tableau 23.

En prenant en compte les différents coefficients de corrélation entre la performance, le style de direction et les valeurs de l'entrepreneur on arrive aux conclusions suivantes :

L'entrepreneur privé Algérien est une personne qui croît à :

- L'intérêt général dans l'entreprise 0,93
- Qui travaille énormément 0,82
- Qui se conforme à des règles de conduite 0,86
- Qui évolue dans un environnement complexe 0,93
- Qui prend des risques mesurés 0,71
- Qui agit sur les évènements 0,85
- Qui provoque l'action 0,94
- Qui opte pour l'efficace et la compétence 0,83 - 0,89
- Recherche l'opinion et écoute 0,95 - 0,97
- Supervise beaucoup et contrôle tout le temps 0,84
- Qui est transparent 0,95
- Qui respecte son personnel 0,85
- Qui est intuitif 0,95
- Encourageant 0,92

TABLEAU GENERAL(COEFFICIENTS DE CORRELATION)

	Tres Souv	Souvent	Qelq Foix	Peu	Trespeu	Ecart-type	Autre	Performance (coefcorr.)	Style de dir (coefcorr.)
VAL IN COL									
Individual	30	10	6	0	54	20	--	-0,13	0,30
Intérêt Général	50	30	14	0	6	18	--	0,93	0,93
Moyenne 2	40	20	10	0	30	19	--	0,50	0,76
VAL INDIVIDU									
Intensité travail	70	24	3	3	0	26	--	0,82	0,98
Délégation	20	24	24	6	26	7	--	0,35	0,34
Trav Congé	40	10	30	3	17	13	--	0,72	0,81
Moyenne 3	43	19	19	4	14	16	--	0,87	0,95
FORMALISME									
Règles de	60	27	7	3	3	22	--	0,86	0,97
Regl Perso	50	30	10	10	0	18	--	0,87	0,92
STRATEGIE									
flexibilit	50	13	13	14	10	15	--	0,71	0,98
planificat	27	13	24	16	20	5	--	0,46	0,65
ENVIRONT									
interventi	3	7	7	10	73	27	--	-0,64	-0,25
aide finan	7	7	7	13	66	23	--	-0,65	-0,21
FORME MARCHÉ									
stabilite	10	0	20	17	53	18	--	-0,67	-0,17
Complexité	47	24	17	6	6	15	--	0,93	0,96
Nat ENVIR									
environnement	10	13	10	13	54	17	--	-0,61	-0,15
environnement	54	46	0	0	0	25	--	0,82	0,80
Risque	40	17	13	10	20	11	--	0,66	0,92
importance	64	10	10	3	13	22	--	0,71	0,98

Encouragea	40	43	17	0	0	19	--	0,92	0,73
Efficace e	34	20	33	3	10	12	--	0,89	0,73
Reconnait	27	30	20	13	10	8	--	0,91	0,67
Capable de	57	20	7	13	3	19	--	0,77	0,98
Reconnait	43	30	13	7	7	14	--	0,91	0,91
Moyenne	24	45	27	15	6	8	--	0,93	0,94
SYST UTILI									
Informatio	27	0	10	10	33	9	--	0,06	0,49
Controle	67	27	3	0	3	25	--	0,83	0,96
Planificat	37	43	20	0	0	18	--	0,92	0,68
DECISION									
Individuel	73	27	0	0	0	28	--	0,82	0,96
Collective	20	13	33	10	24	8	--	0,18	0,28
Performanc	44	30	26	0	0	--	97	1,00	0,84
Style de d	57	16	13	7	7	--	--	0,81	1,00

Source : ENTREPRISES

Calculs effectués par STATIS Version 2.2 1998

Intitulés des lignes :

VAL IN COL : VALEUR INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

Individual : Individualisme

Interet Ge: Intérêt Général

VAL INDIV : Valeur Individuelle

Intens tra : Intensité du travail

Delegation : Délégation du travail

Trav Congé : Travail pendant le congé

FORMALISME : formaliste

Regles de : Règles de conduite

Regl Perso : Règles aux personnels

STRATEGIE : stratégie

Flexibilit : flexibilité

planificat : planification

ENVIRONT : environnement externe

interventi : intervention de l'Etat

aide finan : aide financière

FORM MARCH : forme du marche

stabilite : stabilite du marche

Complexite : Complexité du Marché

Nat ENVIR : nature de environnement

Environnem : environnement simple

Environnem : environnement incertain

Risque : prise de risque

importance : importance de la concurrence

COMPETENCE : compétences et stratégies

identifie : identifie la cause du problème

agit sur l : agit sur les événements

provoque a : provoque l'action

evalue les : évalue les différentes possibilités

importance : importance de la réussite

situations : situations en termes financiers

situations : situations en termes commerciales

efficacite : efficacité

competence : compétences

maintien e : maintien et continuation

Opinion : Rechercher l'opinion

Supervise : le chef supervise

Reservé : Réserve

Exerce une : Exerce une autorité

Structure : Structure

Ecoute : Ecoute

Controle : Contrôle

Fellicite : Félicite

Est direct : Est direct

Transparen : Transparent

Objectif : Objectif

Respectueu : Respectueux

Appaisant : Apaisant

Croit dans : Croit dans la compétence du groupe

Dur et rep : Dur et réprimant

Intuitif

Developpe : Développe le talent

a confienc : a confiance dans les employés

Encouragea : Encourageant

Efficace e : Efficace en cas de crise

Reconnait : Reconnait ses fautes

Capable de : Capable de faire face

Reconnait : Reconnait la réussite des autres

SYST UTILI : système utilisé

Informatio : Information

Controle : Contrôle

Planificat : Planification

DECISION : Prise de décision

Individuel : Individuelle

Collective : Collective

Performance : Performance du dirigeant

Intitulés des colonnes :

Tres Souv : Très Souvent

Souvent : Souvent

Qel Q Fois : Quelques Fois

Peu : Peu

Tres peu : Très peu

Ecart-type : Ecart-type

Autre : Autre

Performanc : performance

GRAPHIQUE DES CORRELATIONS

(coef corr.)

1.00

0.0

-0.67

VAL IN COL
 Individual
 Interet Ge
 Moyenne 2
 VAL INDIV
 Intens tra
 Delegation
 Trav Congé
 Moyenne 3
 FORMALISME
 Regles de
 Repl Perso
 STRATEGIE
 flexibilit
 planificat
 ENVIRONT
 interventi
 aide finan
 FORM MARCH
 stabilité
 Complexe
 Nat ENVIR
 environnem
 environnem
 Risque
 Impotence
 COMPETENCE
 Identifie
 agit sur l
 provoque a
 evalue les
 importance
 situations
 situations
 efficacite
 competence
 maintien e
 Opinion
 Supervise
 Reservé
 Exerce une
 Structure
 Ecoule
 Controle
 Facilité

(coef corr.)

1.00

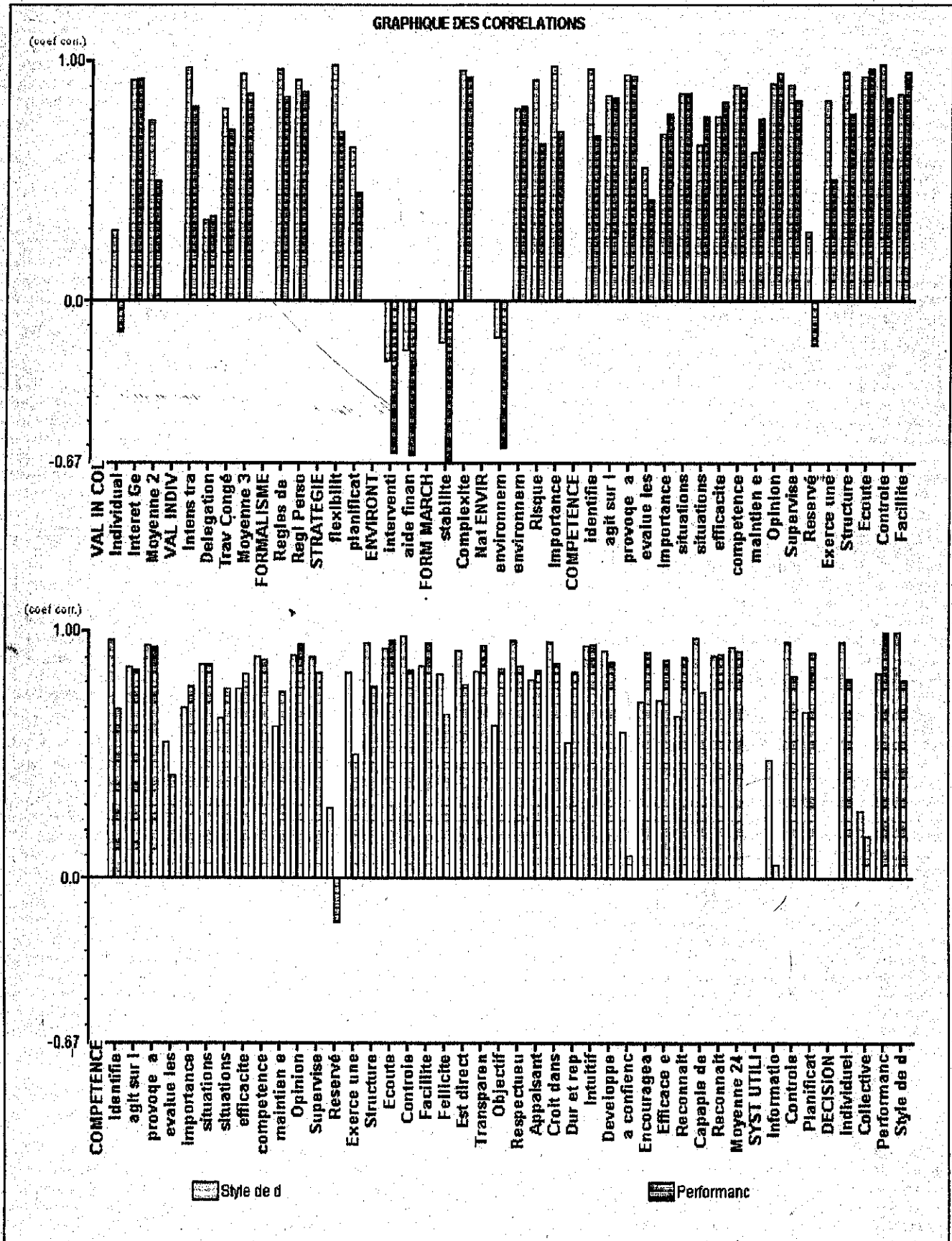
0.0

-0.67

COMPETENCE
 Identifie
 agit sur l
 provoque a
 evalue les
 importance
 situations
 situations
 efficacite
 competence
 maintien e
 Opinion
 Supervise
 Reservé
 Exerce une
 Structure
 Ecoule
 Controle
 Facilité
 Felicité
 Est direct
 Transparen
 Objectif
 Respectueu
 Appaisant
 Croit dans
 Dur et rep
 Intuitif
 Developpe
 a confianc
 Encourage
 Efficace e
 Reconait
 Capable de
 Reconait
 Moyenne 24
 SYST UTILI
 Informatio
 Controle
 Planificat
 DECISION
 Individuel
 Collective
 Performanc
 Style de d

Style de d

Performanc



- Qui prend lui même ses décisions 0,82

Conclusion

Nous pouvons dire que l'entrepreneur privé Algérien adopte un management entrepreneurial pour atteindre ses objectifs, sa personnalité est un mélange de théorie et trois grandes approches sont à souligner :

- Approche des traits de personnalité
- Approche par la situation
- Approche interactionniste.

C'est aussi d'après la typologie de Laufer et Fillion un entrepreneur bûcheron et artisan.

On retrouve aussi la théorie X de Mac Gregor lorsque les entrepreneurs usent de leur autorité formelle pour faire avancer les choses. Mais ceci ne les empêche guère d'encourager l'initiative et la créativité avec la théorie Y. On remarque aussi la présence de la théorie de Likert (système 4) car les entrepreneurs essayent d'instaurer un climat de confiance et de compréhension pour amener chacun à s'impliquer et à donner le meilleur de lui-même aussi le système 3 de Likert est le plus approprié à nos dirigeants.

La théorie de Blake et Mouton est aussi présente dans le sens où nos entrepreneurs sont un mélange d'autocrates tant ils planifient et contrôlent mais sont aussi des intégrateurs car ils promouvoient l'initiative et cherchent à obtenir un rendement élevé en s'efforçant d'impliquer tout le monde dans le processus de planification et de contrôle du travail.

Néanmoins, la théorie qui marque le plus et peut être appliquée à nos entrepreneurs c'est la théorie de prise de décision de Vroom et Yetton 1973 et revue en 1998, car le défi, pour le dirigeant est de déterminer quel style sera le plus efficace pour résoudre le problème du moment.

Dans cette théorie, le dirigeant peut adopter des styles différents pour diriger et ceci selon la situation à laquelle il est confronté.

Nos entrepreneurs malgré qu'ils soient dans la plupart des cas autocratiques ceci ne les empêche pas d'adopter dans certains cas un style consultatif. Lorsqu'il s'agit de décision concernant toute l'organisation.

La relation qui existe entre nos entrepreneurs et leur subalternes peut aussi trouver une explication dans la théorie des chemins et buts. **D'Horse** et **Mischel** car des derniers usent de certaines actions pour stimuler la performance de leur subordonnés, notamment par des félicitations ou des primes.

Néanmoins, ce que nous pouvons constater aussi à propos de nos entrepreneurs c'est l'émergence de l'approche interactionniste qui intègre l'approche des traits de personnalité et celle des situationnistes et constitue donc un compromis entre ces deux approches.

Pour **Bowers**, dans la mesure où le comportement ne peut se réaliser que face à une situation il devient par conséquent nécessaire, de dresser un système de classification des situations parallèlement aux individus.

Mischel aussi a souligné qu'un entrepreneur potentiel aurait besoin d'une bonne intelligence, de compétences académiques, d'un style cognitif et d'une capacité de résolution des problèmes.

Par conséquent notre entrepreneur privé face à des situations différentes adopte plusieurs comportements qui le guide vers la performance.

Nos entrepreneurs concilient en même temps entre être leader et exercer leur autorité de chef quand la situation l'exige et les principales fonctions de nos entrepreneurs (**Mintzberg 1998**) :

- Communiquer
- Contrôler

- Etre leader
- Relier
- Superviser les changements

On constate que le profil de nos entrepreneurs n'est pas si différents des entrepreneurs occidentaux ont en commun :

1. l'esprit d'entreprise
2. le goût du risque
3. la confiance en soi
4. le leadership

On notera que nos entrepreneurs sont tous des leaders, car c'est eux qui sont au centre de leur organisation et qui animent tous ces membres pour adhérer à un même objectif qui consiste en la performance, néanmoins ils estiment qu'adopter un style autocratique semble pour eux être le style le mieux adéquat pour guider et entraîner leur structure vers le succès.

Ainsi leur formation, leur expérience, leur motivations, les traits de leur caractères, leurs comportements, contribuent ensemble à faire des entrepreneurs performants donc des entreprises performantes aussi.

En somme notre entrepreneur n'est pas si différent de son homologue étranger, il sait concilier entre sa fonction d'entrepreneur, et ses motivations, et ses comportements.

Son intuition, son jugement, son goût pour le risque ainsi que le changement semblent être les valeurs les plus marquantes de sa personnalité.

Et sur la base de ces informations et les différentes corrélations on peut arriver à tracer un profil qui regroupe les principales caractéristiques de l'entrepreneur privé Algérien :

- C'est une personne mûre adulte dépassant la trentaine
- Marié dans la majorité des cas

- Ayant un niveau d'instruction élevé
- Qui a fondé son entreprise
- Qui possède des connaissances moyennes en gestion
- Il apprend sur le terrain
- Il a une grande expérience de l'entreprise
- Evolue dans un environnement complexe
- Est flexible et accepte le changement
- Prend des risques mesurés
- Travaille beaucoup, estimant que le travail est la clé du succès
- Prend lui même ses décisions
- Supervise beaucoup et contrôle tout le temps
- Il est intuitif
- Croît à l'intérêt général
- Prend l'initiative
- Qui est efficace et compétent
- Se conforme à des règles de conduite
- Est transparent
- Encourageant
- Respecte son personnel.



Conclusion

Notre entrepreneur privé s'aligne à la typologie proposée à la fois par Laufer et Fillion, c'est un entrepreneur artisan et technicien qui a pour objectif la pérennité de son entreprise qui veille à tout prix être indépendant en refusant tout contrôle extérieur.

C'est un paternaliste, mais qui contrôle énormément et vise la performance.

Son projet est le projet de toute son équipe.

Conclusion générale

La plupart des économistes pourraient reprendre à leur compte la forme de **M. DOBB** (1925) reprise par **Shumpeter** (1954). « Les entrepreneurs sont les agents qui prennent les décisions dominantes de la vie économique. Si **J. Baptiste Say** et **J. S. Mill** ont accordé à l'entrepreneur une place importante, avec la domination de la pensée néo-classique, l'entrepreneur disparaît presque de la littérature, à l'exception d'auteurs tels que **Shumpeter**, **Knight** ou **Hayek**, qui se situent en marge du courant dominant.

Ceci se comprend, puisque le modèle néo-classique du calcul rationnel ne laisse aucune place à l'initiative et à l'innovation.

Alors que les principales caractéristiques de l'entrepreneur renvoient à la fonction qu'il assume et regroupe :

- 1- Une fonction d'innovation et de création
- 2- Une fonction d'acquisition et d'exploitation d'information
- 3- Une fonction d'organisation et de coordination de la production.

L'entrepreneur révèle un personnage clé dans l'entreprise et constitue pour ainsi dire la condition essentielle de sa survie. Sa réussite est la réussite de son entreprise, son rôle est prédominant dans la réalisation de la performance. (**Benhabib** 1999)

Les psychologues du courant expérimentaliste ont tenté de mesurer la personnalité des entrepreneurs en s'intéressant à leurs caractéristiques individuelles et leurs interférences sur la performance.

En 1994 **Jennigs** et ensuite **Tait** en 1995 soulignent que les entrepreneurs dont la performance était réputée très élevée se ressemblaient sur les points suivants :

- Imposant leur point de vue pour avoir une vision globale des problèmes.

- Ambitieux et persévérants
- A l'aise dans leur relation de pouvoir
- Intuitifs
- A l'intelligence supérieure mais modérément analytique
- Intègres et sincères
- Acceptant le changement et le provoquant quelques fois.

Les entrepreneurs donc, ne sont pas forcément des individus exceptionnels, ni nécessairement des rêveurs, ils savent concrétiser et concentrer leurs forces pendant des années à la poursuite d'un même projet.

Ils sont aussi beaucoup plus prudent que ce que les économistes veulent bien nous faire croire (Jean Baptiste Say). Ils agissent naturellement sur leur environnement, mais savent aussi reconnaître leur limites quand l'environnement leur est défavorable.

Les entrepreneurs s'accompagnent d'une multitude d'acteurs car ils ne réussissent jamais seuls.

Par ailleurs, pour bénéficier de façon durable de la contribution de tant d'acteurs, ces derniers doivent agir aussi en dirigeants.

Ils savent que pour réussir leur propre aventure ils ont besoin de mettre en place et diriger un système d'action collective.

Ces entrepreneurs sont donc capables de développer des compétences de direction, ils sont donc des managers. En revanche au lieu d'organiser, tout le temps, ils essayent de trouver un équilibre, entre l'organisation et l'environnement. Pour atteindre la performance, ils jouissent de vrais marges d'autonomie. L'entrepreneur, rejette toute forme de bureaucratisation ou de contrôle il veut être libre de ses mouvements et seul maître à bord pour prendre ces décisions, il a un besoin profond de liberté, se qui constitue le cadre idéal pour l'initiative.

Ces entrepreneurs sont des individus qui ont des attitudes et des comportements qui visent à atteindre la performance de leur entreprise.

La structure de l'organisation où évolue ses derniers est simple et se caractérise d'après Mintzberg avant tout parce qu'elle n'est pas élaborée.

Cette structure se présente de la façon suivante :

- Elle a peu ou pas du tout de fonctionnels de support logistique
- La division du travail y est imprécise.
- La ligne hiérarchique y est réduite
- Elle a peu d'activités formalisées et elle minimise l'usage des procédures de planification et de formation.

Ainsi dans cette structure simple le pouvoir est concentré sur le chef de l'organisation, qui l'exerce personnellement.

Le dirigeant propriétaire entrepreneur est dans la majorité des cas le leader qui rejette toute forme de contrôle formalisé ou influences extérieurs.

La communication y est plus informelle car le chef est en rapport directe avec ses employés , se qui lui procure une certaine flexibilité dans la prise de décision et surtout une rapidité de cette dernière vu que le pouvoir est entre les mains du dirigeant.

Souvent la stratégie la plus constatée, est la stratégie du dirigeant qui vise à tout prix à saisir les opportunités en faisant appel à son jugement et son intuition.

Ainsi la stratégie de l'entreprise est une expression et une extrapolation de la personnalité de son chef.

L'environnement auquel doit faire face la structure entrepreneuriale est dans la majorité des cas simple et dynamique, ce qui permet à l'entreprise grâce à sa flexibilité de réagir vite aux

changements et à s'adapter sans trop d'embûches à l'inverse des bureaucraties.

Ces entrepreneurs sont souvent à la recherche de marchés risqués, néanmoins ils évitent les marchés complexes préférant rester dans des créneaux où ces leaders peuvent appréhender.

Ainsi le génie d'un entrepreneur et son aptitude à poursuivre une vision, grâce à une perception d'un signal même bien faible de l'environnement. Le contrôle continu qu'exerce ce dernier dans l'application de sa stratégie lui donne le privilège de surveiller continuellement son environnement en cherchant l'apparition de changements.

De ce fait le chef entrepreneur dirigeant et leader est le centre de l'organisation, puisque celle - ci est prête à répondre à toutes les initiatives de sa personne.

Mintzberg déclare que l'approche de l'entrepreneur est très liée à la création d'une vision stratégique, s'il évolue dans un environnement simple ses objectifs personnels sont transgressés aux objectifs de l'entreprise mais s'il arrivait que cet environnement devienne hostile et lance un défi à l'organisation dans ce cas alors le leader devrait rechercher de nouveaux créneaux appropriés aux activités de l'entreprise.

L'entrepreneur privé Algérien n'est pas tellement si différent de l'entrepreneur classique.

Il possède à son tour les caractéristiques individuelles comme l'intuition, la vision et le jugement qui pousse son entreprise vers la performance.

C'est un individu qui se différencie par des traits de caractères, des valeurs personnelles et des mobiles qui le propulse vers la réussite en s'investissant totalement dans son projet.

Son entreprise est son royaume où il règne en maître mais aussi en meneur d'hommes et en leader dans un souci permanent qui est la performance.

L'entrepreneur privé Algérien est conscient que son rôle est prépondérant et contribue largement à la performance de son entreprise et de ce fait en vue d'efficacité il se distingue par sa capacité à détecter et à utiliser à son profit les opportunités de son environnement.

Par conséquent, la performance d'entrepreneur privé Algérien découle de l'interférence de ce dernier avec son environnement car à chaque situation qui se présente à lui, il adopte un comportement bien déterminé et qui lui est propre.

Si l'entreprise privée Algérienne est toujours présente, c'est grâce à la persévérance de ces dirigeants.

Ces derniers ne possèdent pas un niveau très élevé, sont modérément analytiques mais sont dotés d'une grande intelligence accompagnée d'une longue expérience sur le terrain.

L'exercice quotidien de la gestion et leur penchant vers le risque et la découverte de nouveaux créneaux leur procure un grand sens de la mission et une vision aiguisée du futur.

« Les entrepreneurs se distinguent de la vision de la forêt et non des arbres ».

Par conséquent les principales caractéristiques de l'entrepreneur privé Algérien se résument aux points suivants :

- Une profonde connaissance de l'activité de l'organisation, donc de la stratégie.
- Une centralisation de la décision.
- Une flexibilité donc une adaptabilité
- Un sens de la mission
- Une preuve de l'appréciation de l'initiative

- Une aversion pour le risque mais un risque modéré et bien mesuré.

L'étude empirique menée sur les entrepreneurs Algériens nous a permis de faire ressortir un profil de l'entrepreneur privé qui englobe ces traits de caractères, ses motivations, ses mobiles, ses formations, ses expériences.

C'est un premier pas, effectué vers l'étude de l'entrepreneur privé.

Beaucoup de points restent obscurs et prêtent à des recherches, c'est un terrain qui n'est pas totalement défriché et il semble impératif que le chercheur Algérien se penche de plus près sur le secteur privé car avec la mondialisation il est certainement le secteur propulseur de la croissance économique.

Questionnaire

1- Objectif et contexte :

Ce questionnaire a été conçu pour aider les managers à prendre connaissance de leur style et leur comportement et à les adapter en fonction de la situation. Il essaie aussi de mesurer les relations entre le manager et son équipe (ce qu'on appelle par les relations interpersonnelles). Ainsi ce questionnaire va nous permettre de cerner un modèle de compétences fondamentales sur le leadership et les comportements managériaux et entrepreneuriaux de nos entrepreneurs du secteur privé.

2- Population concernée :

Des cadres supérieurs et intermédiaires, ils comprennent les directeurs généraux et les PDG des différentes unités de travail.

3- Objectifs secondaires :

- a- le leadership et les comportements managériaux au regard du référentiel et compétences.
- b- Etude perspective de la performance, c'est à dire évaluer le niveau de performance des managers, leurs compétences fondamentales, leurs comportements par rapport aux résultats de l'entreprise.
- c- L'objectif aussi de ce questionnaire est d'évaluer l'équilibre entre les aspects reliés à la tâche et ceux reliés aux personnes (managers).

En somme on essaie de faire ressortir à travers cette étude :

Le sens de l'analyse	→	Le jugement
La motivation personnelle	→	l'initiative
La conscience de l'environnement	→	Sens commercial
La vision stratégique	→	Détermination

Planification organisation et contrôle	→	Adaptabilité
Communication	→	Leadership
Comportement	→	Qualités personnelles

I- Données socio-historiques :

1- *A quel secteur d'activité appartenez -vous ?*

- a- Sidérurgie et première transformation des métaux.
- b- Chimie plastique et pharmacie
- c- Matériaux de construction
- d- Industrie alimentaire
- e- Textiles cuirs et peaux
- f- Bois et papier
- g- Commerce et distribution

2- *Dans quelles tranches d'âge vous situez-vous ?*

- a- [20-30]
- b- [30-40]
- c- [40-50]
- d- [50-60]
- e- [60 et plus]

3- *Quel est votre statut familial ?*

Marié – Célibataire

4- *Quelle fonction occupez-vous dans l'entreprise ?*

- a- Cadre administratif
- b- Cadre commercial
- c- Ingénieur (Cadre technique)
- d- Cadre supérieur et dirigeant
- e- Chef d'entreprise et dirigeant

5- *Etes-vous par votre vivier générique ?*

- a- Fondateur de l'entreprise
- b- Héritier de l'entreprise
- c- Mobile dans l'entreprise
- d- Maison (formation et promotion à l'intérieur de l'entreprise)

II- Dimension et données socio-professionnelles :

1- *Quel est votre niveau de formation ?*

- a- Enseignement général.
- b- Diplômé de l'enseignement supérieur.
- c- Autodidacte.

2- *La gestion d'entreprise suppose l'acquisition de certaines connaissances dans les domaines suivants :*

- a- Finances (comptabilité)
- b- Production (formation technique)
- c- Marketing (technique de vente)
- d- Stratégie (structure, organisation, plan de développement)
- e- Système de prise de décision
- f- Gestion des ressources humaines (recrutement, formation, rémunération).
- g- Système d'évaluation et de contrôle (compétence, performance)
- h- Coordination des tâches
- i- La planification des tâches
- j- Communication et information

3- *Par quel moyen avez-vous acquis vos connaissances est-ce dans ?*

- a- Une école spécialisée (formation spécialisée)
- b- Sur le terrain (par la pratique)
- c- Formation initiale (études en management)

4- *Avez-vous recours à une documentation en matière de gestion d'entreprise ?*

- a- Très souvent
- b- Souvent
- c- Quelques fois seulement
- d- Peu
- e- Très peu

5- *Depuis combien de temps exercez-vous au sein de l'entreprise ?*

- a- de 0 à 5 ans
- b- de 5 à 10 ans
- c- de 10 à 15 ans
- d- 15 ans et plus

III- Dimension valeurs individuelles et collectives :

1- *Au sein de votre entreprise vous croyez à :*

a- L'individualisme

- très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

b- L'intérêt général :

- très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

2- *D'après votre expérience, pour réussir il est important de :*

a- travailler beaucoup et dur :

- très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

b- Déléguer le travail :

- très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

c- travailler même pendant les vacances :

- très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

3- *Vous astreigniez-vous des règles de conduites ?*

- très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

4- *Ces règles sont-elles aussi applicables pour le personnel ?*

- très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

5- *Etes-vous formaliste ?*

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

IV- Dimension environnement :

1- *Pour survivre et contrer la concurrence vous planifiez le temps de façon définitive ?*

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

2- *Etes-vous flexible et acceptez-vous le changement ?*

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

3- *L'environnement joue-t-il un rôle important dans la réussite de l'entreprise ?*

oui

non

4- *Il se compose dans la majorité des cas de :*

L'état

La concurrence

Les banques

Le marché

5- *Comment voyez-vous le rôle de chacune de ces composantes :*

L'intervention de l'état ?

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

La concurrence est-elle importante ?

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

Les banques procurent-elles la contribution financière ?

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

Le marché est-il stable ?

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

6- *Comment donc pouvez-vous qualifier cet environnement ?*

✓ **Hostile :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Simple**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Stable**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Complexe**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

V- Dimension structure de compétences comportementales essentielles :

1- *Dans votre gestion quotidienne recherchez-vous les données pertinentes pour identifier les causes probables d'un problème ?*

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

2- *Exercez-vous une influence active sur les évènements ?*

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

3- *Etes-vous à l'origine de l'action ?*

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

4- *Évaluez-vous les différentes possibilités dans la prise de décision ?*

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

5- *La réalisation et le besoin de réussir est-il important pour votre satisfaction personnelle ?*

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

VI- Dimension stratégie et mise en œuvre :

1- *Comment envisagez-vous les situations ?*

✓ **En terme financiers :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **En termes commerciaux :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

2- *Face aux changements dans l'environnement social, politique, économique et technique vous optez pour :*

✓ **L'efficacité :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **La compétence :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Le maintien et la continuation :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

VII- Dimension pouvoir :

1- *En qualité de chef vous exercez votre pouvoir en :*

✓ **Recherchant l'opinion :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **En supervisant :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **En étant réservé :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **En exerçant une autorité :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

2- *Au sein de votre entreprise vous :*

✓ **Structurez :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Ecoutez :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Contrôlez :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Facilitez :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Félicitez :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

3- Vous croyez que vous êtes :

✓ **Direct :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Réservé :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Transparent :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Objectif :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Respectueux envers le personnel :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Apaisant en cas de crise :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Vous croyez dans la compétence du groupe :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Dur et réprimant :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Intuitif :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Vous développez les talents de chaque individu :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Vous avez confiance dans les employés :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Encourageant :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Reconnaissant vos fautes :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Reconnaît la réussite des autres :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Efficace en cas de crise :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Capable de faire face aux problèmes ambigus :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

4- *Quel système utilisez-vous dans la gestion de votre entreprise :*

✓ **Système d'information :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Système de contrôle :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Système de planification :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

VIII- Dimension prise de décision :

1- *Au moment de crise vous prenez vos décisions :*

✓ **Vous même**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Consulter le personnel :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

2- *Dans ces différentes propositions de style de direction, à quel style vous rattachez-vous ?*

✓ **Le dirigeant prend les décisions puis les annonce :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines autorités sont respectées :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Le dirigeant vend les décisions :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ **Le dirigeant définit les limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites :**

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ Le dirigeant présente une décision conditionnelle et se déclare prêt à changer :

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

✓ Le dirigeant présente ces idées et demande à chacun son avis :

très souvent souvent quelques fois seulement peu très peu.

IX- Dimension performance :

Classer selon l'ordre d'importance de 1 à 10

1- Pour vous être performant signifie :

Manifester de la bonne volonté envers de nouvelles façons de procéder.

S'adapter facilement au changement.

Assurer l'entière responsabilité des décisions et des actions.

Etre source d'inspiration pour l'équipe.

Utiliser la délégation comme outil de développement.

Rechercher la cause d'un problème au lieu de chercher un coupable

Utiliser ni la coercition ni les menaces pour faire avancer les choses.

Réaliser un gros bénéfice.

Etre le seul sur le marché.

Etre toujours présent après la crise.

Bibliographie

- 1- **Airaudi Serge**, « La logique du pouvoir dans les organisations ». Revue française de gestion Nov. – Déc. 1996
- 2- **Altrad Mohed**, « écouter, harmoniser, diriger ». OPU 1994
- 3- **Amadien**, « Compétence et organisation qualifiante ». Edition Economica. 1998
- 4- **Ansoff I.**, « Stratégie du développement de l'entreprise ». Edition hommes et techniques. 1983
- 5- **Ansoff I.**, « Management of strategic surprises and discounity » Edition Economica n°4 1979.
- 6- **Aubert Nicole** « Pouvoir et décision, Leadership ». 1987
- 7- **Audet Michel** « le procès des connaissances de l'administration » Quebec Presses université Laval. 1986
- 8- **Bawer Michel et Bertin Bénédicte** « Les dirigeants managers ou propriétaires ? ». Problèmes économiques n°2.223 30 Avril 1991.
- 9- **Barbel Michel** « un style de décision à la française » Revue française de gestion, Novembre – Décembre 1996
- 10- **Barel Yvan, Guyon Christian.** « Un leader, des styles de management ». Revue française de gestion (Juillet – Août 1999)
- 11- **Bartoli A. et Hermel Philippe** « Piloter l'entreprise ou mutation d'une approche stratégique du changement » Edition d'organisation Paris 1986
- 12- **Benbayer Habib**, « Les entreprises algériennes face à la compétitivité internationale ». Les cahiers du CREAD N°43 (1^{er} trimestre 1998)
- 13- **Bendi Abdellah Abdesselam**, « Gestion des ressources humaines ». (cours de 4^{ème} année de licence en sciences économique) 1994

- 14- **Benhabib A.** « Economie et Gestion de l'entreprise ». OPU 2000.
Alger
- 15- **Benhabib A.** « Marketing ». Cours photocopiés de 4^{ème} année de
Licence Es-sciences de Gestion. 1997
- 16- **Benhabib A.** « Recherches en entrepreneuriat. Quelles implications
conceptuelles ? ». Document de travail, faculté des Sciences
économiques et de gestion. Université de Tlemcen 1999.
- 17- **Benhabib A.** « Marketing » Tome 1. « Le marché et son
comportement » photocopié. Faculté des Sciences économiques et de
gestion. Université de Tlemcen 1998.
- 18- **Bennis et Nanus** « Les secrets des meilleurs leaders ». Inter édition
1985
- 19- **Bennis W.**, « Profession leader » Interédition, paris 1991
- 20- **Benusiglio Danny** « Savoir forger les compétences nécessaires à la
réussite stratégique de l'entreprise ».
- 21- **Behidj Kamel**, « Autonomie, rationalité et management des
entreprises publiques, l'épreuve de la réalité économique ». Les
cahiers du CREAD N°39 (1^{er} trimestre 1997)
- 22- **Bergadaa Michel et Vidaillet Bénédicte**, « la décision telle que la
voient les décideurs » in Revue Française de gestion Novembre,
Décembre 1996.
- 23- **Blake et Mouton**. « Les deux dimensions du management ». Editions
les organisations 1969
- 24- **Blake et Mouton**. « La troisième dimension du management ».
Editions les organisation 1987.
- 25- **Bouchikhi Hamid et Kimberly John**, « Entrepreneurs -
gestionnaires » (1994). Ed. Organisation

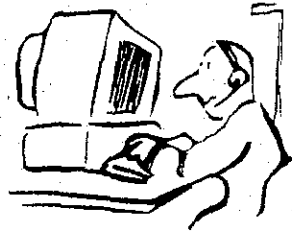
- 26-**Bourguignon** « Définir la performance une simple question de vocabulaire » in performances et ressources humaines Edition Economica 1996
- 27-**Bournois Franck et Rousillon Sylvie**, « La gestion des cadres ». in les annales du management (Tome 2) XIème journées nationale des IAE – Nancy, Paris, economica Novembre 1992.
- 28-**Bournois**, « Portrait comparé des managers européens en France ». revue française de gestion. Nov. – Déc. 1996
- 29-**Boutillier Sophie**, « L'entrepreneur dans la théorie économique », problème économique n°2482 août 1996.
- 30-**Bouyacoub A.**, « Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition » Les cahiers du CREAD n°40, 2^{ème} trimestre 1997. la dimension transnationale.
- 31-**Bouyacoub A.**, « La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché ». Les cahiers du CREAD .n°39 1997.
- 32-**Brechet Jean Pierre**, « Pour une analyse stratégique adoptée à la PME ». Revue française de gestion Juillet – Août 1990
- 33-**Casson Mark**, « L'entrepreneur ». Edition Economica (1991)
- 34-**Carnegie Dale et associés** « comment trouver le leader en vous » Edition Hachette 1993
- 35-**Calori Roland, Yves – Frédéric Livian et Philippe Sarnin**, « La culture d'entreprise comme facteur de performance ». Revue française de gestion, Juin – Juillet 1989.
- 36-**Courtois G.**, « L'art d'être chef ». Edition Fleurus 1992
- 37-**Clairvois Marc**, « Métamorphoses du patron » Expansion Octobre – Novembre 1988
- 38-**Cannac Yves** « Les compétences de l'entreprise une nouvelle dimension du management ».
- 39-**Chandler A. D.**, « L'entrepreneur dans la théorie économique » 1988

- 40-Delfaud Pierre, « Les théories économiques ». Edition Bouham (1993)
- 41-Duncan W. Jack, « Les grandes idées du management ». Edition Nostrum 1996
- 42-Dichter Ernest Berti, « Management qualitatif ». Editions.
- 43-Drucker Peter, « Apprendre à diriger an 2000 » Edition tendance actuelle 1976
- 44-Dessal Reni. « Les managers face aux futurs » Edition Economica 1995.
- 45-Fourgous Jean Marie. « Performances sociales et Audit social ». Edition d'organisation 1991.
- 46-Franquet. « L'après management ».Entreprise Moderne d'édition.
- 47-Fillion J., « Le champs de l'entrepreneuriat, historique, évolution et tendance ». Revue Internationale de PME. Vol 10, 1997.
- 48-Fericelli Anne Marie et Sire Bruno, « Performances et ressources humaines ». Ed. Economica 1996
- 49-Gingras André, , « Les fondements du management dans l'histoire ». Moin Gaëtau édition.
- 50-Hamdi Kamel « créer mon entreprise ». Edition Hamdi 1997
- 51-Hamdi Kamel « L'art d'être chef ». Edition Rouibah 1998
- 52-Handy Laurence, Devire Mario et Heath Laura. « Le 360°, un outil pour développer les managers ». INSEP Edition 1999
- 53-Henriet Bruno, « Leadership et management ». Edition Liaison option gestion 1993
- 54-Henni A., « Le cheikh et le patron ou de l'usage de la modernité pour reproduire la tradition ». OPU 1993
- 55-Herigoyen G., « Contribution à la connaissance des comportements financiers des PME familiales » thèse de doctorat Université Bordeaux 1984.

- 56-Issaad Reguig, « L'entreprise algérienne et l'exploitation réflexions sur un schéma global de développement international ». Les cahiers du CREAD n°43. 1998
- 57-Julien PA et Morel B. « La petite entreprise ». Edition Moréal 1986
- 58-Julien PA et Marchesnay M., « La petite entreprise » Paris Vuibert 1988
- 59-Julien PA et Marchesnay M. « L'entrepreneuriat » Edition Economica paris 1996
- 60-José Allouche et Shmidt Géraldine « outils de la décision stratégique » Tome 1 et 2 Edition La découverte 1995.
- 61-Laacher Smail, « Algérie - réalités sociales et pouvoir ».
- 62-LeMaître Nadine, « La culture d'entreprise facteur de performance ». Revue française de gestion Septembre - Octobre 1984.
- 63-LeMoigne J.L., « Les deux sources de la performance des organisation » Edition Economica 1996
- 64-Lamiri Abdelhak « Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché ». Edition Prestcomm 1993
- 65-Liabès Djillali. « Entreprises, entrepreneurs et Bourgeoisie d'industrie en Algérie, quelques éléments pour une sociologie d'entreprendre ». Les cahiers du CREAD n°1, 1^{er} trimestre 1984.
- 66-Laufer J. C., « comment on devient entrepreneur ». Revue Française de gestion 1975
- 67-Mebtoul A., « Evolution des structures de l'économie algérienne » Tome2. la dynamique sociale. OPU 1981
- 68-Mahe Henry de Boislandelle, « Gestion des ressources humaines dans les PME ». (2^{ème} édition)Ed. Economica
- 69-Mintzberg Henry, « la structure et dynamique des organisation ». Edition d'organisation 1992

- 70-Mintzberg Henry, « Le management voyage au cœur des organisation » Edition d'organisation 1998
- 71-Mintzberg Henry, « Le manager au quotidien, les dix rôles du cadres ». Edition d'organisation 1984.
- 72-Maury G. et C. Mull, « Economie et organisation de l'entreprise ». Edition Foucher (T1 et 2 1980).
- 73-Le Métier de dirigeant Numéro spécial « Revue française de gestion ». Nov. Dec. 1996
- 74-Mucchielli Roger, « Le questionnaire dans l'enquête psychosociale ». Edition ESF 1979.
- 75-Guy Pendelieu, « Le profil du créateur d'entreprise ». Edition l'Harmattan. 1997
- 76-Gilles Paché. « Stratégies d'adaptation de la petite entreprise ». Mars - Avril Revue française de gestion. 1990
- 77-« Perceived competence as a moderator of the relationship between role clarity and job performance a test of two hypotheses ». Management department California, state university Los Angeles 1984
- 78-Le Personnel - Mix « outil de la stratégie sociale » Harvard l'expansion, Septembre 1984.
- 79-Pras Bernard et Roux Elyette. « Variables individuelles interculturelles et stratégies de croissances des PME ». Management interculturel.
- 80-Peters « Le chaos management - manuel pour une nouvelle prospérité de l'excellence ». Edition Interédition 1988
- 81-Roussel Patrice et Trepo Georges, « Rémunération des dirigeants et GRH ». in performance et rémunération. Ed. Economica 1996.
- 82-Sicard Claude, « Le manager stratège » Manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise. Préface d'Octave Gélinaud. Edition Dunod.

- 83- Strauss Khan Dominique (Préface) « Management stratégique des PME/PMI » Guide méthodologique. 1998
- 84- Stora J., « Identité psychique et style de leadership ». Cahier de recherche HEC 1987.
- 85- Shmidt Géraldine, « L'histoire et la culture au service de la stratégie » Thèse de doctorat IAE Nancy 2-1992.
- 86- Salem Abdelaziz, « Approche en termes d'obstacles du risque commercial » « Algérie ». Les cahiers du CREAD N°39/1997.
- 87- Strategor « stratégie, structure, décision, identité » politique générale d'entreprise. Interédition 1988
- 88- Tayeb Saïd Amer, « Le développement industriel en Algérie ». Ed. Antrhopo 1987.
- 89- Thietart Raymond Alain, « La stratégie d'entreprise » Paris Mac Graw Hill 1990.
- 90- Thevenet M.J., « Implique les personnes dans les entreprises » paris 1992.
- 91- Thietart R., « le management » colloque Saigue. PUF Paris 1980
- 92- Universalis « Encyclopédie » volume 6 ».
- 93- Wtterwulge Robert, « La PME une entreprise humaine ». Edition De Boeck université (1990)
- 94- Weill Michel « Le management » Edition Armand Collin 1995.
- 95- Zalzenik A. « Dirigeants : leaders ou gestionnaire ». Harvard expansion été 1978



Saisie, Mise en page et
Photocopie par :

Bel Air Service Informatique

20 Bd M'hamed Bekhtaoui Bel - Air Tlemcen
(Derrière la R.T.A)

Travaux à façon informatique (Arabe & Français)
(Traitement de texte, P.A.O., Carte de Visite, Ordonnance etc ...)

Photopies
(Agrandissement - Réduction)

Reliures & Plastifications

Impression Couleur & Laser