

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des Sciences Économiques, des Sciences de Gestion et des Sciences
Commerciales

École Doctorale d'Économie et de Management

Mémoire de Magister en Management

Option : Finance

Thème :

Les entreprises algériennes : quel est le profil de
l'entrepreneur algérien ?

Présenté par :

M. MOUSSAOUI Yassine

Sous la direction de :

M. CHOUAM Bouchama

Professeur à l'Université d'Oran

Membres de jury :

Président : M. FEKIH Abdelhamid - Maître de conférences (A) - Université d'Oran.

Rapporteur : M. CHOUAM Bouchama - Professeur - Université d'Oran.

Examineur : M. ABDALLAHOUI Mohamed - Maître de conférences (A) - U. d'Oran.

Examineur : M. EL AFFANI Amar - Maître de conférences (A) - Université d'Oran.

Année Universitaire 2010 – 2011.

DEDICACES

*Je dédie ce travail tout d'abord à ceux qui m'ont tout
donné, à mes Parents Chéris,*

*A ma Mère, pour sa patience et son amour à toute
épreuve,*

Et

*A mon Père, ce grand homme, pour m'avoir appris ce
qu'est être un Homme.*

REMERCIEMENTS

Au terme de mon travail je tiens à remercier mon encadreur, ainsi que l'ensemble du corps professoral qui m'a suivi tout au long de mes études.

Citation

*« Je hais les cœurs poltrons
qui, pour trop prévoir,
n'osent rien entreprendre ».*

Molière

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.

PREMIERE PARTIE : Fondements conceptuels de la notion managériale.

CHAPITRE 1 : Démarche descriptive des différents agrégats entrepreneuriaux.

Introduction.

Section 1 : l'entreprise et l'entrepreneur.

Section 2 : Apprentissage primaire de la singularité de la personne morale dans le phénomène entrepreneuriale.

Conclusion partielle.

CHAPITRE 2 : Dimension théorique entre le manager et le leadership.

Introduction.

Section 1: La place du manager dans les différentes théories et courants de pensée.

Section 2: Manager et Leadership ?

Conclusion partielle.

DEUXIEME PARTIE : Détermination du profil de l'entrepreneur algérien.

CHAPITRE 1 : Dimension théorique du domaine de la recherche et de la stratégie en entrepreneuriat.

Introduction.

Section 1 : L'entrepreneuriat comme domaine de recherche.

Section 2 : les stratégies entrepreneuriales.

Conclusion partielle.

CHAPITRE 2 : Résultats de l'enquête, avec dimensions critiques du sujet.

Introduction.

Section 1 : Les thèmes mis en avant lors de l'analyse de l'étude et diagnostic de l'étude.

Section 2 : Résultat de l'enquête.

Conclusion partielle.

CONCLUSION GENERALE.

INTRODUCTION GENERALE

La formation de fin d'étude est réalisée au cours des quatre dernières années d'études au sein de l'université d'Oran. De part la conjoncture économique actuelle, de part notre cursus universitaire tout en incluant nos idées ou encore notre apprentissage, notre choix s'est orienté vers le thème « Les entreprises algériennes : quel est le profil de l'entrepreneur algérien ? ».

Tout au long de notre présentation, on va appréhender l'intérêt stratégique et économique de l'entrepreneuriat et de la gestion d'entreprise.

Depuis la nuit des temps l'homme essaye d'assouvir ses différents besoins, temps bien que mal, il est vrai que l'espèce humaine a fait beaucoup de chemin depuis l'âge de pierre au prix de sacrifices, d'efforts et de persévérances exemplaires. Tous ces obstacles vont être déclinés sous la coupole prépondérante du management d'entreprise.

Au fur et à mesure de cet entrepreneuriat, l'homme a connu un développement considérable tant sur sa durée de vie que sur son mode de vie, ce qui laisse à penser que le fait d'entreprendre agit considérablement sur le développement qui est source d'évolution.

Aujourd'hui, force est de constater que les entreprises sont en quête d'une cause plus noble et plus juste ; noble de part une gestion plus morale et plus rationnelle des ressources naturelles ; juste de part une meilleure répartition des richesses qu'elle génère.

Ce concept conduit les entrepreneurs à revoir leurs stratégies entrepreneuriales, ce qui va remettre en cause les procédures de fonctionnement des différentes entreprises. Ces dernières évoluent avec l'organisation et à travers elles.

Les salariés sont des acteurs de l'entreprise comme les dirigeants. Or, ils ne sont pas entrepreneurs pour autant ou peut être qu'ils le sont ? Nous y apporterons un éclaircissement au cours du développement de notre sujet d'étude.

Ainsi, le phénomène entrepreneurial a pour rôle principal de renforcer l'entreprise en la rendant plus compétitive et en parallèle de développer l'implication et la cohésion de tous les salariés.

Cependant, avec l'évolution de l'environnement des entreprises ou la concurrence est de plus en plus importante et ou la relation de l'entreprise avec ses différents collaborateurs est de plus en plus complexe (voir turbulente). L'entrepreneurship doit participer à la mise en place d'un processus de réactivité qui fait défaut aux entreprises défaillantes. En plus, il doit

construire avec ses collaborateurs un climat de confiance et de partage d'une vision paradigmatique.

Etudier et analyser le profil du dirigeant d'entreprise est une manière différente de s'intéresser à l'élément humain dans l'entreprise. Dans ce cas différentes questions se posent d'elles mêmes : qui est le dirigeant de société, quel est son rôle dans l'entreprise, quelle est son activité, quel est son profil et quel est l'impact de son action sur la vie et la survie de l'entreprise ?

Donc, le profil de l'entrepreneur est composé de trois composantes :

1. Les capacités professionnelles dites aussi les aptitudes.
2. Les composantes personnelles comme les caractéristiques, les qualités et les traits de personnalité.
3. Environnement socioéconomique dans le quel il évolue.

C'est autour de ces trois composantes que se fera la présente étude ; dans la question centrale est formulée comme telle :

« Quel est le profil type de l'entrepreneur algérien ? »

De par cette recherche nous essayons de savoir qu'est-ce qui fait concrètement un entrepreneur digne de ses pères de part : ses qualités personnelles, ses organisations, ses aptitudes et ses limites d'action.

Nous tentons de reprendre à ces questions en supposant que :

1. (H1) : Le profil idéal n'existe pas, la tendance est de s'identifier par rapport à lui.
2. (H2) : Il y a une grande hétérogénéité dans le profil des entrepreneurs algériens, ceci est du à l'absence de critères prédéfinis dans leurs impulsions.

Afin de m'imprégner des différentes tendances littéraires, je me suis intéresser à quelques ouvrages et essais de différents chercheurs et de docteurs spécialiser dans le monde de l'entreprise.

Sur le plan méthodologique nous construirons notre travail en le segmentant en deux parties et chaque partie est divisée en deux chapitres comme suit :

Première partie : fondements conceptuels de la notion managériale.

- ✓ Le premier sera d'ordre méthodologique car il consiste en une démarche descriptive des différents agrégats entrepreneuriaux.
- ✓ Le deuxième, abordera la dimension théorique et conflictuelle entre le manager et le leadership.

Deuxième partie : détermination du profil de l'entrepreneur algérien.

- ✓ Le premier, va préciser quel est l'impact stratégique de la recherche scientifique sur ce phénomène.
- ✓ En dernier lieu, on vous soumettra une étude empirique qui est le fruit d'une étude de terrain composée d'une enquête avec la collaboration de 154 entreprises, tout en proposant une analyse critique de cette démarche.

PREMIERE PARTIE : *Fondements conceptuels de la notion managériale.*

CHAPITRE 1 : Démarche descriptive des différents agrégats entrepreneurials.

Introduction.

Section 1 : l'entreprise et l'entrepreneur.

Section 2 : Apprentissage primaire de la singularité de la personne morale dans le phénomène entrepreneuriale.

Conclusion partielle.

CHAPITRE 2 : Dimension théorique entre le manager et le leadership.

Introduction.

Section 1: La place du manager dans les différentes théories et courants de pensée.

Section 2: Manager et Leadership ?

Conclusion partielle.

CHAPITRE 1 : Démarche descriptive des différents agrégats entrepreneuriaux.

Introduction :

Afin d'optimiser la compréhension de notre mémoire, on va se pencher sur sa dimension générale.

On va commencer par découvrir l'entreprise puis l'entrepreneur toute en éclaircissant la relation qui les entretient.

Comme au sein de notre étude on s'est heurté à un amalgame entre entreprise (personne physique) et société (personne morale) on a décidé d'enlever le voile sur cette petite zone d'ombre, en lui consacrant une section.

Section 1 : l'entreprise et l'entrepreneur

1- L'ENTREPRISE :

1.1- Définition :

Ce n'est pas une tâche mince à faire de définir l'entreprise, car elle est si polyvalente de par la synergie des facteurs aussi bien internes qu'externes. Ce système complexe comprend une valeur sociale, une entité autonome, un microcosme ou vit une population aux multiples facettes¹.

De cela, on peut dire que c'est un ensemble de moyens humains, matériels et financiers qui travaillent en synergie afin de dégager du profit.

1.1.2-Rôle et objectif ²:

Ce rôle consiste à produire et à répartir des revenus, son objectif principal est de dégager des profits ; pour atteindre cet objectif elle a besoin de facteurs de production.

Elle produit afin de vendre sa marchandise qui doit satisfaire les besoins du consommateur, d'où la réalisation de valeur ajoutée qui doit être répartie entre les différents agents économiques.

¹ A. LAMIRI, « crises de l'économie algérienne, cause mécanismes et perspectives de redressement », les presse d'ALGER, ALGER, 1999.

² M. BELAIBOUD, « Gestion Stratégique de L'entreprise Publique Algérienne », OPU, ALGER.

1.1.3- Le profit :

Le profit est le principal objectif de l'entreprise, car il est l'élément fondamental pour la croissance de l'entreprise, en plus c'est un excellent indicateur de la qualité de gestion et de la puissance économique.

1-2 Classification des entreprises :

Tout serait simple s'il n'y avait qu'une seule forme d'entreprise avec une seule activité, mais comme ce n'est pas le cas, une étude approfondie s'impose³ :

1.2.1- Classification économique :

Cette classification peut s'effectuer selon deux critères :

1.2.1.1- L'un selon le secteur d'activité, chaque secteur est un ensemble d'entreprises exerçant une même activité principale, traditionnellement on distingue trois secteurs d'activités :

- secteur primaire : entreprises qui ont un rapport avec leur nature.
- secteur secondaire : entreprises de transformations.
- secteurs tertiaires : entreprises de services.

1.2.1.2- L'autre peut faire l'objet de plusieurs classifications en fonction de différents critères, selon la nature des besoins, selon la durée d'existence des biens et selon les biens matériels et immatériels.

1.2.2-Classification dimensionnelle :

Les indicateurs de la taille permettent de distinguer les petites et moyennes entreprises, les grandes entreprises et les grands groupes commerciaux ou industriels.

Les critères de taille absolue sont : le chiffre d'affaire annuelle qui évalue la production vendue sur le marché et l'effectif ; mais du fait de la robotisation ce critère n'est plus décisif.

1.2.3- Classification juridique⁴ :

1.2.3.1- L'entreprise individuelle : ce n'est pas une société car c'est l'affaire d'un seul individu (personne physique), sa forme juridique est rudimentaire car il n'y a pas de séparation entre le patrimoine privé de l'entrepreneur et le capital social de son entreprise, il perçoit seul les bénéfices, mais il assume seul les pertes.

³ F. MAKHLOUF, « l'entreprise organisation et gestion », les éditions pages bleues internationales, Alger, 2006.

⁴ C.MARMUSE, « Stratégie Du Redressement D'entreprise », les éditions VUIBERT, 1990.

1.2.3.2- Les sociétés privées : c'est un acte commercial par lequel un ou plusieurs personnes décident de donner naissance à une personne morale ; elle s'appuie sur « l'affectio societatis », les critères de création, de solidarité des pertes se différencient d'une société à une autre.

1.2.3.3- Les entreprises publiques : ce sont des entreprises dont le capital social est détenu par l'état. Elles sont vouées aux services publics car le facteur social est très déterminant ce qui ne les empêche pas d'être productives en vue de dégager un bénéfice, mais elles se font de plus en plus rares du fait de la concurrence, du marché libéral et de la privatisation qui en découle.

1.2.4- Classification selon le marché⁵ :

Dans chaque ville il existe un marché où s'achètent et se vendent des produits variés, chaque entreprise a sa part de marché et comme les entreprises ne sont pas toutes les mêmes plusieurs situations se distinguent :

1.2.4.1- Le monopole : une entreprise détient le monopole lorsqu'elle est la seule à vendre un certain produit à des nombreux acheteurs, face à un seul acheteur le monopole est bilatérale, face à plusieurs acheteurs il est contrarié.

1.2.4.2- Le monopsonne : il y a monopsonne lorsqu'un grand nombre de vendeurs fait face sur le marché à un seul acheteur, celui-ci dispose d'un pouvoir semblable à celui du monopoleur.

1.2.4.3- Le duopole : un duopole met en situation deux vendeurs sur le marché, ils peuvent choisir comme instrument de lutte le prix ou la quantité.

1.2.4.4- L'oligopole : l'oligopole est une situation dans laquelle un petit nombre de vendeurs fait face à une multitude d'acheteur ; chaque vendeur peut influencer le prix de ces concurrents, c'est une situation très fréquente.

2 - L'ENTREPRENEUR

2.1- Définition⁶ :

L'entrepreneur est un personnage mythique souvent présenté comme un modèle de réussite. Comme l'avenir appartient aux entrepreneurs, aux débrouillards et aux entrepreneurs, on ne peut que s'y intéresser ; vu qu'il est le moteur de l'économie.

⁵ H. BENISSAD, « Algérie : restructuration est réforme économique », les éditions OPU, ALGER, 1993.

⁶ P. LOUART, « Entrepreneur », Encyclopédie de la gestion et du management, DALLOZ, 1999.

Comme l'entreprise est faite d'hommes et de femmes, les économistes et les sociologues sont obligés d'introduire dans leurs études le personnage incompris qu'est l'entrepreneur. Il peut devenir riche ou pauvre mais cela ne l'achève pas pour autant car il recommence, redémarre, se relève pour tomber à nouveau au champ d'honneur de la guerre économique.

L'histoire du capitalisme est jalonnée d'histoires d'entrepreneur, de trajectoire individuelle ou collective, les noms de ROCKEFELLER, FORD, CITROEN..... sont presque devenus synonymes du produit qui a fait leur renommée, à côté de ces quelques grands noms des centaines de milliers d'entrepreneurs sont restés dans l'ombre⁷.

Acteur de l'économie, l'entrepreneur agit, prend des décisions en fonction d'un ensemble de contraintes et de ressources, puisque c'est le contexte conjoncturel qui prend le dessus sur l'aspect personnel. Ce n'est plus un entrepreneur *héroïque*, mais un entrepreneur *socialisé* qui profite des opportunités d'investissement créées par l'état et par les grandes entreprises.

2.2-Profil :

L'entreprenariat est une organisation créée et dirigée par un homme, l'entrepreneur qui met en œuvre les facteurs disponibles, le capital et le travail, combinés dans un mode de production qui intègrent les technologies de l'époque. Son émergence est déterminée par l'environnement culturel, politique et économique, lieux privilégiés de création de richesse économique, elle entretient des relations étroites avec la société ou elle apparaît.

Les connaissances exigées concernant les structures de l'entreprise, sa création, son financement, son évolution et son management doivent être cohérents avec la personnalité, le potentiel, les compétences et la situation familiale de l'entrepreneur.

Les connaissances tirées de l'histoire doivent être éclairées par des références des auteurs comme TAYLOR (OST), FAYOL (POCCC)...MINTZBERG (contingence), il faut analyser et tirer profit des différents types d'entrepreneurs, du patron paternaliste du XIX siècle au cover-manager.

⁷ S. BOUTILLIER et D. UZUNIDIS, « l'aventure des entrepreneurs », les éditions studyrama perspectives, 2006, Paris.

2.3- Le passage de l'entrepreneuriat au management ⁸:

L'entrepreneur schumpétérien joue un rôle déterminant dans le capitalisme libéral, mais l'augmentation de la taille de l'entreprise modifie progressivement ses fonctions. C'est lui qui assure le passage de l'économie traditionnelle à l'économie capitaliste, depuis tout temps il se situe entre la recherche fondamentale et les besoins économiques de la société car il est avant tout un producteur de richesse qui prend des risques, motivé avant tout par le profil individuel.

L'entrepreneur est un *homme-orchestre* ; son identité varie selon les époques et sa fonction s'adapte aux circonstances car il est tour à tour ou simultanément un patron, un maître absolu à l'époque du capitalisme patrimonial, un pionnier qui introduit l'innovation dans son quotidien. A partir de la fin de XIX siècle il doit maîtriser les techniques « rationnelles et scientifiques » de la gestion dans l'esprit du positivisme, il organise la production comme une simple technique car il se voit comme un chef d'entreprise dirige une unité économique avec une structure hiérarchique de type militaire⁹.

A la fin de XX siècle Schumpeter est redécouvert avec le retour en force du libéralisme, car il doit posséder des qualités innées de commandement d'un chef charismatique qui fait appel à l'irrationnel, aux symboles dans la ligne du *New Age* des années 1970-1980 aux États-Unis, après cela la main visible du management remplace la main invisible du marché.

Le pouvoir de l'entrepreneur traditionnel s'exerce dans et hors l'entreprise, il est issu de la classe dirigeante dont il représente la culture et exprime les intérêts et le pouvoir. Au début du capitalisme XVIII et XIX siècle, le patron exerce un pouvoir discrétionnaire dans la petite entreprise qu'il a créée, il la dirige comme sa maisonnée.

La stratégie matrimoniale de la bourgeoisie tend à associer l'avoir et le savoir, l'avoir représenté par les héritiers et le savoir par les ingénieurs, la production sociale est grande avant la seconde guerre mondiale car l'ingénieur sort du patronnat avant d'y rentrer.

Les grands patrons sortent souvent de leurs rangs, dans l'entreprise patrimoniale traditionnelle, le pouvoir est de type patriarcal, en cas de conflit du travail un pouvoir discrétionnaire lui est reconnu par l'usage, conforme aux relations maître et serviteur « sa parole fait autorité ». Le pouvoir hiérarchique est de nature technique (compétence) et

⁸ G. BRESSY, « Economie d'entreprise », les éditions DOLLOZ, 2000.

⁹ N. STOLOWY, « le monde entrepreneuriale », VUIBERT, Belgique, 2003.

disciplinaire, l'entreprise traditionnelle reflète l'ordre politique car le pouvoir vient d'en haut et se démultiplie vers le bas dans une structure hiérarchique ramifiée.

Dans une large mesure l'entreprise est la matrice de la société, le pouvoir de l'entrepreneur marque de son empreinte la société industrielle naissante. Il exerce les trois pouvoirs de la bourgeoisie du XIX siècle : il détient seul le pouvoir économique car l'état reste en dehors de l'entreprise privée et il s'en tient aux fonctions régaliennes définies par la théorie libérale. De nos jours, le chiffre d'affaire de certaines firmes est supérieur aux ressources budgétaires et au PIB de nombreux pays du fait que l'intérêt économique de la grande firme rejoint celui de l'état.

Le pouvoir social de l'entrepreneur se manifeste au XIX siècle sous la forme du paternalisme dans les trois domaines privilégiés du logement, la santé et l'éducation ; aujourd'hui le pouvoir de la firme reste important car elle sacralise le travail, considéré comme une valeur sociale et c'est dans l'entreprise que se définissent les relations du travail composant important des relations sociales.

Vu que le lobbysme auprès des politiques est une institution, depuis toujours le pouvoir politique de l'entrepreneur s'appuie sur le contrôle de la presse qui éclaire l'opinion et le vote des électeurs, aujourd'hui les syndicats patronaux font en sorte de mettre en place les hommes politiques qui les arrangent le plus.

2.4- L'entrepreneur est à la fois acteur et victime de l'évolution de son entreprise :

Il est à l'origine de l'évolution de l'entreprise ce qui lui fait en sorte qu'il en supporte les conséquences. L'entrepreneur impulse et subit les effets de la transformation de l'entreprise, il introduit la technologie mais l'évolution probable fait de lui un produit hybride entre entrepreneur et manager : dans le passé TAYLOR ingénieur et non entrepreneur révolutionne l'organisation du travail de même que FAYOL dans l'administration. Le dirigeant devient un simple gestionnaire et le management se réduit à une technique.

La complexité croissante due à la grande taille dépasse progressivement les compétences de l'entrepreneur isolé car les cadres refusent d'être des simples courroies de transmission et il doit s'intégrer dans une modélisation qui représente tous les niveaux de responsabilité, des dirigeants aux cadres et aux techniques ce qui rend le rôle de l'entrepreneur individuel réduit.

Alors que, l'entrepreneur génère des contre-pouvoirs en son sein, puisque le contre pouvoir syndical se manifeste très différemment selon les cultures nationales. En Allemagne

les syndicats abandonnent officiellement leur projet de « socialisation » du capital des 1918 et collaborent assez tôt avec les dirigeants. En France depuis XIX siècle les relations sont plus conflictuelles car le syndicalisme ouvrier est influencé par l'anarchisme et par le marxisme, alors qu'aux États-Unis la tradition veut que les républicains soient liés au *big business* et les démocrates au *big labor*.

Après la seconde guerre mondiale dans la plus part des pays occidentaux, les syndicats des salariés collaborent avec les entrepreneurs à la mise en place du compromis fordiste sous l'autorité de l'état, aujourd'hui après une crise qui dure depuis les années 1970, le syndicalisme reste un contrepoids à défaut d'exercer effectivement un contre-pouvoir.

D'autre part, la concentration des grandes organisations menace l'esprit d'entreprise, pour K.MARX, l'entrepreneur est prisonnier de la dynamique capitaliste, face à la concurrence. Il est obligé d'innover avec la concentration du capital et la substitution du capital au travail, la crise éliminée périodiquement les plus faibles pour Joseph Alois SCHUMPETER, l'entrepreneur est l'agent principal de l'évolution du capitalisme, mais il montre le danger de l'entreprise de grande taille de part sa gérance administrative et la perpétuelle tentation de la routine.

Les véritables pionniers du socialisme n'ont pas été les intellectuels ou les agitateurs qui ont prêché cette doctrine mais les Vanderbilt, les Carnegie, les Rockefeller....etc. Ainsi l'avenir du capitaliste est menacé par son développement car l'intervention de l'état pour faire face à son excès semble de plus en plus probable.

En bref, le pouvoir de type théocratique exercé dans la petite entreprise familiale est remplacé par un pouvoir technocratique de plus en plus partagé quand elle atteint une grande taille, le pouvoir du dirigeant est aussi limité par des contraintes extérieures.

2.5-De nouveaux pouvoirs externes à l'entreprise affaiblissent la fonction entrepreneuriale ¹⁰:

L'entrepreneur n'a en effet plus les coudées franches, il doit tenir compte de la contrainte règlementaire et législative de l'état ainsi que du pouvoir financier des actionnaires, puisque l'état exerce les fonctions de suppléance et de réglementation, il est aussi lui-même entrepreneur quand le capitalisme libéral est défaillant ; par exemple en France la compagnie ferroviaire de l'ouest dépose son bilan en 1909 et l'état la rachète.

¹⁰ S. BOUTILLIER et D. UZUNIDIS, « l'aventure des entrepreneurs », les éditions studyrama perspectives, 2006, Paris.

Certaines des fonctions les plus nobles échappent à l'entrepreneur, l'innovation issue de la recherche-développement est de plus en plus collective. Une entreprise peut sous-traiter un produit avec plusieurs entreprises. D'autre part les contraintes financières se resserrent avec la nouvelle gouvernance de l'entreprise car le débat sur la bonne gouvernance de l'entreprise porte sur les divergences d'intérêt entre l'actionnaire et le gestionnaire.

De nos jours, le dirigeant salarié reste chargé du management opérationnel. Il choisit les moyens et les méthodes puis il contrôle les résultats pour atteindre l'objectif. Il devient un négociateur social et un juriste autant qu'un producteur de par cela l'intérêt financier du dirigeant rejoint celui de l'actionnaire car ses pouvoirs et son autorité ne sont plus ce qu'ils étaient.

Sur le plan financier les contraintes se resserrent avec la nouvelle gouvernance de l'entreprise, le débat sur la « bonne gouvernance » de l'entreprise porte sur les divergences d'intérêts entre l'actionnaire et le gestionnaire, le pouvoir des actionnaires était resté faible jusqu'aux années 1980, le pouvoir du dirigeant salarié reposait alors sur des informations inaccessibles à l'investisseur individuel.

Aujourd'hui l'actionnariat individuel cède la place à un actionnariat organisé, représenté par les compagnies d'assurances ou par les organismes de placements collectifs en valeur mobilière, cet actionnariat ne se satisfait plus des informations comptables rétrospectives qui lui sont habituellement fournies, mais exige des informations prospectives pour prendre les décisions stratégiques qui portent sur les choix fondamentaux ; son pouvoir s'oppose de plus en plus à celui des dirigeants.

L'entreprise et l'entrepreneur schumpétérien¹¹ évoluent en symbiose avec la société dès le début de l'ère industrielle, les relations de pouvoir restent cependant très différentes dans les deux cas ; la démocratisation du pouvoir politique influence peu le fonctionnement de l'entreprise car cette dernière n'est pas régie par les mêmes lois.

Dans ces relations extérieures, les PME exercent la plus grande influence car elles créent les emplois les plus nombreux, mais c'est les firmes de grande taille qui détiennent le plus grand pouvoir, il reste à savoir si en devenant internationale, elles deviennent apatrides ou si elles continuent à épouser les intérêts de leur nation d'origine.

¹¹ JA. SCHUMPTER, « Théorie de l'évolution économique », les éditions DALLOZ, 1972.

Section 2 : Apprentissage primaire de la singularité de la personne morale dans le phénomène entrepreneuriale

2.1-Introduction :

Dans cette deuxième section nous aurons à parler de l'historique du concept de la SOCIETE, et des conditions générales à la naissance de la société et celles de la formation du contrat de cette dernière.

Parce que chaque chose a une histoire, nous débuterons notre section en vous racontant celle de l'idée de création du moule juridique de la société sachant que sa finalité et son organisation existaient bien avant¹².

Il fut un temps où l'activité commerciale n'était pas codifiée, un ensemble d'usage propre à chaque corporation de métier la régissait, mais n'était pas commerçant qui le voulait, du fait de leur non adhésion et de leur grandeur, le roi est intervenu par ordonnance pour contrecarrer les commerçants en créant des manufactures royales.

Après la crise de la Banque de France¹³, Napoléon a codifié l'activité commerciale en créant le code de commerce, pour que cette activité ne soit plus régie par des usages mais par la loi.

Le mot société a deux sens :

- D'une part, il désigne le contrat par lequel des personnes conviennent de mettre en commun quelque chose dans le but de partager des richesses.
- D'autre part, il désigne la personne juridique, dite personne morale.

2.2 : Les conditions générales¹⁴ :

2.2.1 Les conditions générales de formation du contrat :

Quatre conditions précèdent la formation du contrat :

2.2.1.1- Consentement des parties : Le contrat doit être exempté de tout vice, le dole est plausible, quant au cas de chantage, il est exclu.

2.2.1.2- La capacité : Est modelée sur le type des sociétés.

¹² G. CRARREAUX et J.P BELIN et M. PITOL, « le conseil d'administration », VUIBERT, PARIS, 1990.

¹³ La banque de France fut créée par Napoléon Bonaparte le 18 janvier 1800, 1957 est une année d'importance pour le second empire car elle est celle du début de la première crise économique mondiale 1857-1858.

¹⁴ Groupe INSIM, « Manuel d'apprentissage du droit commerciale », 2009.

2.2.1.3- *L'objet social* : Sur l'activité exercée non sur l'objet du contrat, il doit être licite et également déterminé.

2.2.1.4- *La cause* : C'est le pourquoi, afin de déterminer un objectif.

2.2.2- Les conditions spécifiques au contrat de société :

De même que pour les conditions générales, il existe quatre conditions spécifiques à la mise en œuvre de contrat de société :

2.2.2.1- *La réunion d'apports* : C'est la condition fondamentale, car elle porte en elle les spécificités de la société

2.2.2.2- *Le capital social* : C'est la somme des apports. Il a trois fonctions :

- Il constitue le gage des créanciers, permet d'organiser la répartition, enfin, c'est un instrument de financement.

2.2.2.3- *La vocation aux bénéfices et aux pertes* : Tout actionnaire y a droit, il n'est pas nécessaire qu'elle soit la même pour tous, toutefois, il y a une ligne à ne pas franchir.

2.2.2.4- *L'affectio societatis*¹⁵ : Il exprime l'intention de tous les associés de travailler ensemble au succès de l'entreprise commune, c'est plus un sentiment qu'un concept juridique.

2.3 : Les conditions de formation du contrat de société¹⁶ :

Le contrat de société se concrétise par la rédaction de statuts qui ont une importance considérable ; ils constituent le fondement juridique de la formation de la société ; sa formation est soumise à la rédaction d'un acte authentique.

2.3.1- Contenu des statuts : Les statuts doivent obligatoirement faire apparaître la forme sociale, l'objet social, le nom de la société, son siège et le montant de son capital.

2.3.2- La publicité: Elle revêt un intérêt certain envers les associés, les tiers et les créanciers. C'est la condition de validité du contrat et instrument d'opposabilité à ce contrat par tiers.

2.3.3- personnalité morale :

Dans cette partie de cette 3eme section, nous parlerons de : La notion de personne morale, de la création de cette dernière, enfin les règles propres à chaque forme de société.

¹⁵ L'"affectio societatis", est une locution d'origine latine pour désigner l'élément intentionnel indispensable à la formation du lien qui unit les personnes qui ont décidé de participer au capital d'une société qu'elle soit civile ou commerciale

¹⁶ Code de Commerce Algérien.

2.3.3.1-La notion de personne morale :

Selon le dictionnaire juridique et contractuel des affaires et projets *Intuitu personae* est :

Locution latine se traduisant par «en fonction de la personne» et signifiant, dans une opération contractuelle, que la personne du cocontractant ou ses caractéristiques principales conditionnent la conclusion et l'exécution du contrat.

Lorsque le cocontractant est une personne morale, il importe à chaque fois dans le contrat de définir les éléments de l'intuitu-personae.

Peuvent être notamment retenus comme éléments caractéristiques de l'intuitu-personae d'une personne morale : son capital, sa répartition, le fait qu'elle fasse partie de tel groupe, sa notoriété commerciale, son savoir faire technique, les avancées de ses équipes dans tel ou tel domaine de la recherche, la stratégie de son équipe dirigeante...etc.

Le rédacteur du contrat doit très précisément définir et hiérarchiser ces éléments caractéristiques, car, selon que l'on fera prévaloir tel ou tel aspect de l'intuitu personae, on aménagera différemment les conditions d'exécution des contrats, leur évolution et leur transmission.

La personnalité morale de la société permet de ne pas prendre en considération les autres sujets de droit qui travaillent à l'intérieur de la société personnalisée ; ainsi, les associés sont connus, mais ils sont placés hors d'atteinte des poursuites des créanciers sociaux, c'est son aspect opaque.

Certes, il existe des brèches qui peuvent s'ouvrir permettant d'atteindre les associés eux-mêmes.

2.3.3.2-La création de personne morale :

La société ne jouit de la personnalité morale qu'à compter de son immatriculation au registre de commerce, il en résulte deux conséquences :

- D'une part, jusqu'au jour de son immatriculation les rapports entre les associés sont régis par le contrat de société.
- D'autre part, les relations avec les tiers font appel aux techniques contractuelles vu qu'elle n'ait pas encore de personnalité morale.

- L'existence de la personne morale :

Entre le moment où les associés décident de constituer une société et celui de son immatriculation, elle a une vie juridique autonome.

2.3.3.2.1- Société en formation : Elle prend fin dès son immatriculation, c'est le contrat qui prime sur toute décision.

2.3.3.2.2- La naissance de personne morale : Dès cela, la société peut prendre les actes passés pour son compte.

2.3.3.2.3- Durée de la société : Elle doit être déterminée dans les statuts, autrement on considère qu'elle ne peut excéder 99ans.

2.3.3.2.4- Transformation de la société : Elle consiste à changer la forme juridique, elle n'entraîne pas la création d'une nouvelle personne morale mais une simple modification des statuts.

2.4 -Les règles propres à chaque forme de société :

L'étude successive des sociétés de personnes, et des sociétés par actions semble la mieux correspondre à l'esprit du code de commerce algérien.

2.4.1-Les sociétés de personnes :

La considération de la personne de l'associé est essentielle, les parts sociales ne sont pas librement cessibles, la responsabilité y est illimitée.

3.4.1.1- La société en nom collectif (S N C):

C'est une société à fort intuitu personae¹⁷, car tous les associés sont commerçants et ils répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales.

- Les associés : Ils sont commerçants, solidaires à hauteur de toute la dette, ils ne peuvent pas céder librement leur part sociale.

- Droit des associés : Le droit de consulter et d'approuver tous les documents.

- Les parts sociales : Elles ne peuvent pas être représentées par des titres négociables vu qu'elles sont des valeurs patrimoniales, leur cession doit recevoir l'aval de tous les associés.

- Obligations des associés : Obligation aux dettes, contribution aux pertes sociales, ils n'ont pas le droit de concurrencer cette SNC ceci grâce au fort intuitu personae.

- Transmission des parts sociales : - Entre vifs : Notification par huissier de l'autorisation à l'unanimité de la cession. - Par décès : Entre les seuls associés survivants, par héritage.

¹⁷ Intuitu personae est une expression latine signifiant *en fonction de la personne*. Elle est notamment utilisée pour qualifier une relation existant entre deux personnes qui ne peut pas être transposée à d'autres personnes

- La gérance : Il peut être associé ou non, un gérant désigné soit par les statuts, soit par un article ultérieur.
- Cause de dissolution : Les causes propres à la SNC sont les conséquences de l'intuitu personae, avec la mort d'un des commandités.
- Conséquence : Elle doit être publiée au registre de commerce, sa raison sociale doit être suivie par « société en liquidation ».

2.4.1.2- La société en commandite simple (SCS) :

La SCS se conclut entre un ou plusieurs associés commandités et un ou plusieurs associés commanditaires, simples bailleurs de fonds, les commandités sont tous commerçants et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales, alors que les commanditaires ne sont pas commerçants et ne sont tenus aux dettes qu'à la hauteur de leur contribution, bien que l'intuitu personae y soit un élément décisif.

- Conditions de fonds : Au minimum il faut un commandité et un commanditaire, aucun capital social minimum n'est fixé, alors que l'apport en industrie pour les commanditaires n'est pas admis.
- Les associés : Pour les commandités ce sont les mêmes que pour la SNC mais pour les commanditaires qui ne sont pas commerçant, ne doivent toutefois effectuer aucun acte de gestion externe.
- Les parts sociales : Quand un commandité cède une partie de ses actions à un commanditaire, ce dernier ne devient pas commandité, et cela avec le consentement de toutes les commandités.
- La gérance : En principe tous les associés commandités sont gérants, si un commanditaire se voit gérant il devient automatiquement commandité.
- Décisions collectives : La réunion est obligatoire dans deux cas : soit quand cette réunion est prise soit par un commandité, soit par le quart de capital des commanditaires, soit pour l'approbation annuelle des comptes.
- La dissolution : Soit par le décès d'un commandité, soit par fait d'interdiction d'exercer une profession commerciale, soit par défaut de transformation de la SCS ou l'absence d'un nouvel associé commandité, délai d'un an à compter du décès de l'unique associé commandité quand ce dernier ne laisse comme héritiers que des mineurs.
- Pub de la dissolution : Insertion dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social, inscription modificatif au registre de commerce, insertion au BOAL.

2.4.2-Les sociétés hybrides ou mixtes :

Une société hybride, mixte ou appelée aussi *à cheval* est une forme juridique entre les sociétés de personnes et celles de capitaux.

2.4.2.1-Les sociétés à responsabilité limitée (SARL) :

C'est une société dans laquelle la responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports. Les associés sont représentés par des parts sociales qui, à la différence des actions ne sont pas librement négociables.

- Les conditions de fonds :

Le nombre d'associés varie entre 2 et 20, s'il les dépasse ils disposent d'une année pour faire réduire ce nombre ou bien se transformer.

- Les apports sont libérables le jour de leur souscription.
- Le capital minimum d'une SARL est de cent mille dinars.
- Le capital social est délivré en parts sociales d'égale valeur nominale, de mille dinars minimum.

- Les conditions de forme :

- Tous les associés doivent signer les statuts.
- Le rapport du commissaire aux apports portant évaluation de chaque apport en nature est annexé aux statuts.

- Les associés : Ils ne sont pas commerçants, ils sont tenus qu'à hauteur de leurs apports.

- La gérance : La SARL est gérée par une ou plusieurs personnes physiques, les gérants peuvent être choisis soit parmi les associés, soit en dehors. Ils sont nommés dans les statuts ou par acte postérieur.

- La dissolution : La SARL n'est pas dissoute par l'interdiction, la faillite ou la mort d'un des associés, elle est dissoute quand le nombre des associés dépasse les 20, ou que le capital est inférieur au minimum ou à la perte des trois quart du capital social.

- La pub de la dissolution : Elle est régie au même titre que la création.

2.4.2.2-L'Entreprise Unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) :

La EURL a été créée pour restreindre les risques encourus par les entrepreneurs individuels qui sont tenus des dettes de leur entreprise sur la totalité de leur patrimoine.

L'EURL leur permet de limiter leur responsabilité au montant de l'apport de l'unique associé. L'EURL n'est pas une nouvelle forme de société elle est soumise aux dispositions de la SARL sous réserves de quelques modifications car c'est le régime de la SARL qui est adopté.

- La constitution : La constitution est la même que pour la SARL, bien que la EURL résulte d'un acte unilatéral de volonté.

- La gérance : Elle est assurée par l'associé unique ou par un gérant tiers. Le gérant engage sa responsabilité envers la société et envers les tiers en cas de violation des dispositions légales et réglementaires sur les EURL ainsi qu'en cas de violation des statuts et de faute de gestion.

- Décisions sociales : Se prononcent sous forme de décisions unilatérales sur le fonctionnement de la société, ainsi que sur toute modification apportée aux statuts. Ils doivent prendre personnellement ses décisions au lieu et place de l'assemblée et les consigner dans un registre.

- Dissolutions : La dissolution entraîne l'appropriation par l'associé unique de l'ensemble des biens de la société dissoute, donc le principe en matière de dissolution de l'EURL est qu'elle n'est pas suivie de liquidation.

2.4.3-Les sociétés de capitaux :

2.4.3.1-Les sociétés par action (SPA) :

La SPA est une société dont le capital est divisé en actions et constituée entre des associés ne supportant les pertes qu'à concurrence de leurs apports ; autrement dit, c'est une société de capitaux regroupant des associés qui participent avec les capitaux qu'ils y investissent.

- Constitution de la SPA : Les statuts sont signés par un ou plusieurs fondateurs, le minimum requis est de sept personnes, avec des mentions d'obligations. Le montant du capital minimum est de cinq millions de dinars. Il n'y a pas de maximum. L'aval de l'assemblée constitutive avec la publicité.

- Le fonctionnement de la SPA : Elle peut opter pour deux régimes de gestions : le conseil d'administration ou alors le directoire.

- Les titres émis par la SPA : Elle émet des actions. Les actionnaires sont les seuls associés.

- Les organes de gestions : Les actionnaires ont un droit de contrôle sur la gestion par communication des documents.

- Les organes délibérants : Doivent représenter le quart des actions ayant droit au vote, avec la convocation de tous les actionnaires.

2.4.3.2- Les sociétés en commandite par actions (SCPA) :

La société en commandite par action dont le capital est divisé en actions essentiellement négociables, est constituée par un ou plusieurs commandités qui ont la qualité de commerçant et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales et des commanditaires qui ont la qualité d'actionnaires et ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

- La constitution : Le nombre des associés commanditaires ne peut être inférieur à trois et leurs noms ne peuvent figurer dans la dénomination sociale.
- Le fonctionnement : Pour les modifications statutaires, il faut l'accord de tous les associés commandités et la majorité des deux tiers du capital des commanditaires.
- Les organes de gestion : Le gérant a les mêmes obligations que le conseil d'administration de la société par action. Le conseil de surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la société, il dispose à cet effet des mêmes pouvoirs que les commissaires aux comptes.
- Les organes délibérants : L'assemblée générale dispose d'un rapport dans lequel sont signalées les irrégularités et inexactitudes relevées dans les comptes annuels et le cas échéant, dans les comptes consolidés de l'exercice.
- La transformation : Il se pourrait qu'elle se transforme en SPA ou en SARL, si cela est décidé par l'assemblée générale extraordinaire avec la majorité des associés commandités.

Conclusion partielle :

De part ces multiples éclaircissements, on peut percevoir les grandes lignes du monde entrepreneurial. L'entrepreneur doit faire en sorte d'allier ses intérêts avec cette stratégie, de par la mise en place d'un équilibre fonctionnel.

Afin de minimiser les risques du phénomène entrepreneurial, l'entrepreneur peut devenir propriétaire de son entreprise en la métamorphosant en société. Le choix de la forme de la société est aussi important que la mise en place d'un dispositif stratégique qui vise à mobiliser le plus de ressources aux moindres coûts et ceci dans une logique de pérennité de l'entreprise.

L'entrepreneur doit réaliser des performances managériales pour réhabiliter l'image de l'entreprise fermée sur elle-même. Aujourd'hui l'entreprise est à la fois victime et actrice de son environnement, c'est ce paradoxe qui fait que le domaine de la recherche s'y est intéressé.

CHAPITRE 2 : Dimension théorique entre le manager et le leadership.

Introduction.

Section 1: La place du manager dans les différentes théories et courants de pensée.

Section 2: Manager et Leadership ?

Conclusion partielle.

CHAPITRE 2 : Dimension théorique entre le manager et le leadership

Introduction :

Tout manager d'entreprise doit connaître le fonctionnement de l'entreprise et, plus généralement, le fonctionnement de toute organisation.

L'étude des outils techniques et des méthodes quantitatives (comptabilité, contrôle de gestion etc.) serait vaine si le manager n'était pas en mesure d'intégrer ces éléments dans le contexte de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est l'enseignement de l'organisation de l'entreprise est précisément de fournir au manager ce cadre de référence tout en éclaircissant l'amalgame qui sévit entre ce dernier est le leadership¹⁸.

Il s'agit de connaître :

- Les cadres de réflexion qui s'appliquent à toute organisation.
- Les démarches et les outils de diagnostic et d'intervention sur les organisations.
- La différenciation entre manager et leadership.

Section 1: La place du manager dans les différentes théories et courants de pensée

Cette section ne prétend nullement à l'exhaustivité de tous les auteurs qui ont participé de près ou de loin à cette fabuleuse aventure organisationnelle, car notre choix s'est porté sur la classification des auteurs selon leurs écoles respectives, dans un souci d'efficacité on a opté pour les auteurs réputés importants¹⁹.

I. Les prémisses de l'analyse des organisations comme mécanisme simple :

La recherche de meilleures performances pour l'entreprise a conduit les praticiens à théoriser les résultats de leurs recherches ou de leurs observations. Les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise puis à l'organisation de la production.

Progressivement, leur champ de réflexion s'est élargi à l'ensemble des organisations.

¹⁸ Jean-Claude SHEID, « Les grands auteurs en organisation », les éditions d'Organisation, 2002.

¹⁹ Marc MOUSLI, « Les Grandes Figures En Management », les éditions Alternatives économiques, 2010.

L'organisation est définie comme étant un système social organisé pour atteindre un certain type d'objectif. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité.

Plusieurs grands courants de pensée se dessinent, chacun privilégiant une approche particulière de l'organisation. De l'école classique à l'école de la gestion par les systèmes, chaque mouvement se développe en réaction à celui qui le précède en l'intégrant plus ou moins partiellement. De ce fait, les différents mouvements forment un tout.

I.1. la vision de l'Organisation selon l'école classique :

En dépit de toutes critiques formulées à l'égard de cette école, elle garde le mérite d'être celle qui englobe les premières conceptions du travail du cadre et qui restent les plus dominantes.²⁰

Les auteurs de cette école et à leur tête Taylor avec son organisation scientifique du travail (OST) et H. Fayol décrivent le travail des cadres à l'aide d'un ensemble de fonctions composites.

Fayol présente les cinq fonctions de base de l'encadrement POCCC : Planifié, Organiser, Coordonner, Commander, Contrôler, donc 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 puis suivre le déroulement du plan pour que le but poursuivi soit atteint.²¹

D'ailleurs pour cette école le manager 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 d'une puissance de travail suffisante pour supporter tout le poids des engagements contractés.

Pour Taylor le directeur doit posséder des qualités techniques de technicien, d'organisateur et de contrôleur, alors que pour Fayol ces qualités de planificateur, de décideur, d'organisateur et de leader sont primordiales, d'autres qualités se sont ajoutées à ces qualités classiques sous l'influence de la nature et les circonstances.

²⁰ H. Mintzberg, « le manager au quotidien : les dix rôles du cadres », édition d'Organisation, paris, 1984, P29.

²¹ A. BOUDJEMAA, « Les entreprises algériennes : quel profil de manager ? », Magister à L'UNIVERSITE D'ORAN, 2004.

I.1.1. la vision stratégique :

La vision stratégique repose sur les postulats de l'analyse micro-économique :

- ✓ Le profit et la rentabilité sont les objectifs essentiels de l'entreprise.
- ✓ Les stratégies de développement reposent sur des calculs d'optimisation ; l'entrepreneur cherche à maximiser le bénéfice et à minimiser les coûts dans le cadre d'une planification rationnelle des actions.

A proprement parler pour l'école classique, il n'y a pas de stratégie spécifique à une entreprise mais une démarche unique et universelle d'optimisation²².

I.1.2. la vision de l'organisation :

- ✓ L'entreprise n'est qu'un lieu de production ; c'est-à-dire de combinaison des facteurs de production.
- ✓ Le propriétaire est un décideur rationnel.
- ✓ Le travail est organisé rationnellement.
- ✓ Les acteurs de l'organisation sont des exécutants sans logique d'action propre, sans pouvoir, sans état d'âme.

Dans le but d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, dans sa structure, de la direction et cherchent à donner la solution, unique et universelle.

I.2.3. la rationalité productive de Taylor

Frederick Taylor (1856-1915) : l'Organisation scientifique du Travail « OST ».

Dans un objectif de productivité et de rendement, ce mécanicien devenu ingénieur cherche à mettre au point des méthodes pour éliminer les multiples gaspillages et le travail de la main d'œuvre qui entraîne fatigue et bas rendement²³.

Les postulats essentiels²⁴

- ✓ L'homme n'aime pas le travail ; il cherche dans celui-ci une récompense matérielle.
- ✓ Améliorer les rendements à travers la spécialisation du travail.
- ✓ Les patrons et les ouvriers ont un intérêt identique : la prospérité de l'entreprise les uns pour leurs profits, les autres pour leurs salaires.

²² Jeune Afrique l'intelligent, « Les Mystères D'Alger », n°2253, 14-20 mars 2004, p 86.

Pour Taylor le directeur doit posséder des qualités de technicien, d'organisateur et de contrôleur.
L. BOYER et N. EQUILBEY, « Histoire du management », Les éditions d'Organisation, 1991.

Les principes de L'O.S.T :

- ✓ La division du travail.
- ✓ La détermination d'un « One best Way » : une méthode de travail meilleure que les autres.
- ✓ L'adoption d'un système de rémunération très incitatif reposant sur la rémunération à la pièce.
- ✓ La mise en place d'un système permanent et systématique de contrôle.
- ✓ L'élaboration d'une réglementation formalisée des comportements de manière à ce que « le commandement des hommes soit remplacé par l'administration scientifique et traditionnelle des choses ».

Taylor croit que pour chaque travail il existe une méthode d'exécution meilleure que les autres : **The One Best Way.**

I.2.4. la rationalité administrative de FAYOL :

Henri Fayol (1841-1925) : Élève de l'École des mines, puis ingénieur, Fayol devient, en 1888, directeur général d'un grand groupe minier et métallurgique. Frappé par les insuffisances que présente l'organisation du travail dans ce groupe, il s'attache à définir de nouvelles règles de gouvernement de l'entreprise et livre, en 1916, ses réflexions dans *Administration industrielle et générale*, prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. Dans cette œuvre où l'accent est mis sur l'organisation plus que sur la tâche, sur l'ensemble plus que sur le détail, l'approche comporte en fait deux volets.

On a, d'une part, une description abstraite des éléments d'une organisation formelle se traduisant par un organigramme. On a, d'autre part, l'indication des règles de conduite pratique que résume la formule célèbre «diriger c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler».

L'accent mis sur la structure hiérarchique de l'entreprise et sur les qualités du chef a sa contrepartie positive dans la croyance qu'un commandement humanitaire améliore le moral et la stabilité de la main-d'œuvre et il a comme contrepartie une méfiance à l'égard de la négociation collective et de l'intervention étatique, sources de perturbations.

Le fayolisme, ainsi qu'on l'a parfois désigné, a conduit, dans un effort de rationalisation des activités de l'entreprise, à distinguer six fonctions: administrative, technique, commerciale, financière, comptable et de sécurité; privilégiant la première de ces

fonctions, Fayol devait voir dans la «capacité administrative» l'une des principales qualités du chef et préconiser la création d'instituts administratifs préparant aux fonctions directoriales.

Pour l'auteur toutes organisation doit remplir différentes opérations qui peuvent se regrouper en six grandes fonctions : technique (fabrication), commerciale (achats et ventes), financière (financement), sécurité (protection des personnes et des biens), comptable (établissement des comptes), administrative (direction de l'entreprise)²⁵.

*Administrer : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler*²⁶.

I.2.5. la rationalité structurelle de Weber

Max Weber (1864-1920) : ne s'intéresse pas au fonctionnement de l'organisation mais cherche à comprendre la réalité sociale.

Ses idées seront reprises comme fondement de la rationalité structurelle de la bureaucratie (ce terme n'ayant pas la connotation péjorative qu'il a maintenant).

Selon WEBER, la bureaucratie est la forme d'organisation la plus rationnelle, car elle n'est basée que sur la raison (la compétence) sans tenir compte des relations personnelles²⁷.

Il met au point une théorie sur les structures d'autorité afin de classer les organisations. Il se demande pourquoi les individus obéissent aux ordres. Il fait la distinction entre le pouvoir qui est l'aptitude à forcer l'obéissance et l'autorité qui est l'aptitude à faire observer volontairement les ordres. Dans un système d'autorité, les subordonnés acceptent les ordres parce qu'ils sont légitimes.

Comme toute organisation elle comporte ses propres limites car le modèle de Weber rationnel et sécurisant suppose un environnement stable, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Son formalisme peut être source de dysfonctionnements (lourdeur, rigidités, lenteur quand la taille augmente).

²⁵ Fayol attire l'attention sur les qualités de planificateur, de décideur, d'organisateur et de leader.

²⁶ H. FAYOL, « Administration industrielle et générale », 1916.

²⁷ JM. FILLEAU et MARQUES et C. RIOULL, « Les théories de l'organisation et de l'entreprise », les éditions ELLIPSES, PARIS, 1999.

I.2. la vision d'organisation selon l'école des relations humaines :

Ce mouvement va se développer principalement à la fin des années 30. Partant d'une critique radicale du système Taylorien qui réduit l'homme au niveau de la machine, l'idée émerge que, bien au contraire, c'est en privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée.

I.2.1. la vision stratégique :

Selon les adeptes de cette école le manager doit être un spécialiste des relations humaines, capable de créer un climat social propice à la productivité. Ceci tout en étant un moteur ou un bon animateur de groupe et un pédagogue capable de déceler les besoins de formation de ses collaborateurs ; Il doit être doué d'une faculté d'écoute et doit savoir conseiller ses collaborateurs tant du point de vue professionnel que personnel.

Selon les adeptes de cette école (Elton MAYO, et Fritz ROETHLISBERGER) le manager doit être un spécialiste des relations humaines, capable de créer le climat social propice à la productivité, et de gérer le conflit.

La vision stratégique de cette école reste identique à celle de l'école classique : l'objectif du profit reste unique et universel. Doit être doué d'une faculté d'écoute et doit savoir conseiller ses collaborateurs tant du point de vue professionnel que personnel.

Doit être aussi un élément moteur, un bon animateur de groupe et un pédagogue capable de déceler les besoins de formation de ses collaborateurs.

Selon les recherches des psychologues des organisations (Douglas Mc Gregor, Rensis Likert et Chris Argyrist) il y a des principes pratiques de gestion. Le manager doit adopter un style de direction adéquat. Chacun de ses auteurs s'est attaché à définir les styles de gestion suivant sa perception.

I.2.2. la vision de l'organisation :

L'approche de l'organisation de l'école des relations humaines évolue en intégrant une nouvelle dimension : l'homme en tant qu'individu et membre d'un groupe²⁸.

Les postulats essentiels :

- ✓ L'entreprise est toujours un lieu de production.
- ✓ L'acteur de l'organisation à une dimension humaine, ce qui provoque des réactions avec la logique rationnelle de l'entreprise.

²⁸ D. HELLRIEGEL, « management des organisations », les éditions DEBOECK, 1993.

- ✓ Les conditions du travail matérielles et psychologiques doivent être prises en considération pour que les acteurs participent efficacement au fonctionnement de l'organisation.
- ✓ L'organisation comprend en son sein des groupes avec des dynamiques différentes, des liaisons informelles qu'il faut intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise.
- ✓ L'organisation rassemble des acteurs, à tous les niveaux de la hiérarchie, qui ont des comportements organisationnels divers et antagonistes qu'il faut gérer.

I.2.3. concepts et auteurs :

a) George Elton MAYO (1880-1949)

G.E. Mayo est considéré comme le fondateur du courant des relations humaines. Il apporte sa contribution fondatrice à partir d'études menées dans les entreprises, en particulier à la Western Electric, à Hawthorne près de Chicago, de 1927 à 1932.

En faisant varier les conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, etc.), il constate que la productivité varie peu. Les individus observés par le fait qu'ils sont considérés, qu'ils se sentent membres d'un groupe²⁹.

Les principales conclusions :

- ✓ La qualité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche Taylorienne) mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration sociale.
- ✓ Les récompenses non financières (estime, relations sociales) jouent un rôle essentiel dans la motivation.
- ✓ La spécialisation de l'O.S.T n'est pas la forme la plus efficace de l'organisation du travail.
- ✓ Les employés ne réagissent pas en tant qu'individus mais en tant que membres d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement et de valeurs.

²⁹ M. LAFLAMME, « Le management : Approche Systémique, Théories et Cas », Gaëtan Morin Editeur, Québec, 1981.

B) Kurt Lewin (1890-1947)

Kurt Lewin, psychologue allemand, va introduire dans l'analyse des organisations un phénomène qu'il qualifie de « dynamique de groupe » sur ce point, ses travaux prolongent ceux d'E. Mayo et les enrichit. Il va s'intéresser au comportement de l'homme au travail.

Selon lui, l'individu est plongé dans un champ social. Les forces psychologiques qui opèrent sur l'individu et dans l'individu sont causes de son comportement. L'élément fondamental est le champ social qui est des groupes de référence et d'appartenance. La totalité du champ influe sur l'individu.

Lewin a porté son analyse sur l'étude des comportements des groupes.

- **Dynamique de groupe** : elle s'applique en tant que procédure de changement. Il est plus facile de faire évoluer des individus en groupe que séparément. Le groupe intervient comme un réducteur d'incertitude.

Certaines fois il peut y avoir une opposition du groupe face au changement. Lewin constate 3 modalités : la normalisation, la conformité, l'innovation.

- Cette dynamique de groupe s'applique également aux styles de « leadership » et à leur influence sur l'atmosphère et le fonctionnement du groupe. Lewin démontre la supériorité de « l'autorité démocratique » sur le style autocratique et sur le laisser faire en matière de rendement et de satisfaction des individus.

- La dynamique de groupe intervient aussi dans des processus d'émergence de structure de groupe en rapport avec les processus d'influence. Les groupes ont tendance à se structurer sous l'autorité d'un leader même si celui-ci n'est pas le responsable hiérarchique désigné.

Kurt Lewin, définit trois types de leadership³⁰ :

- ✓ **Le leadership autoritaire** : direction du groupe par des ordres.
- ✓ **Le leadership par laisser-faire** : direction du groupe sans implication émotionnelle.
- ✓ **Le leadership démocratique** : direction du groupe avec prise en compte de ses remarques et de ses suggestions.

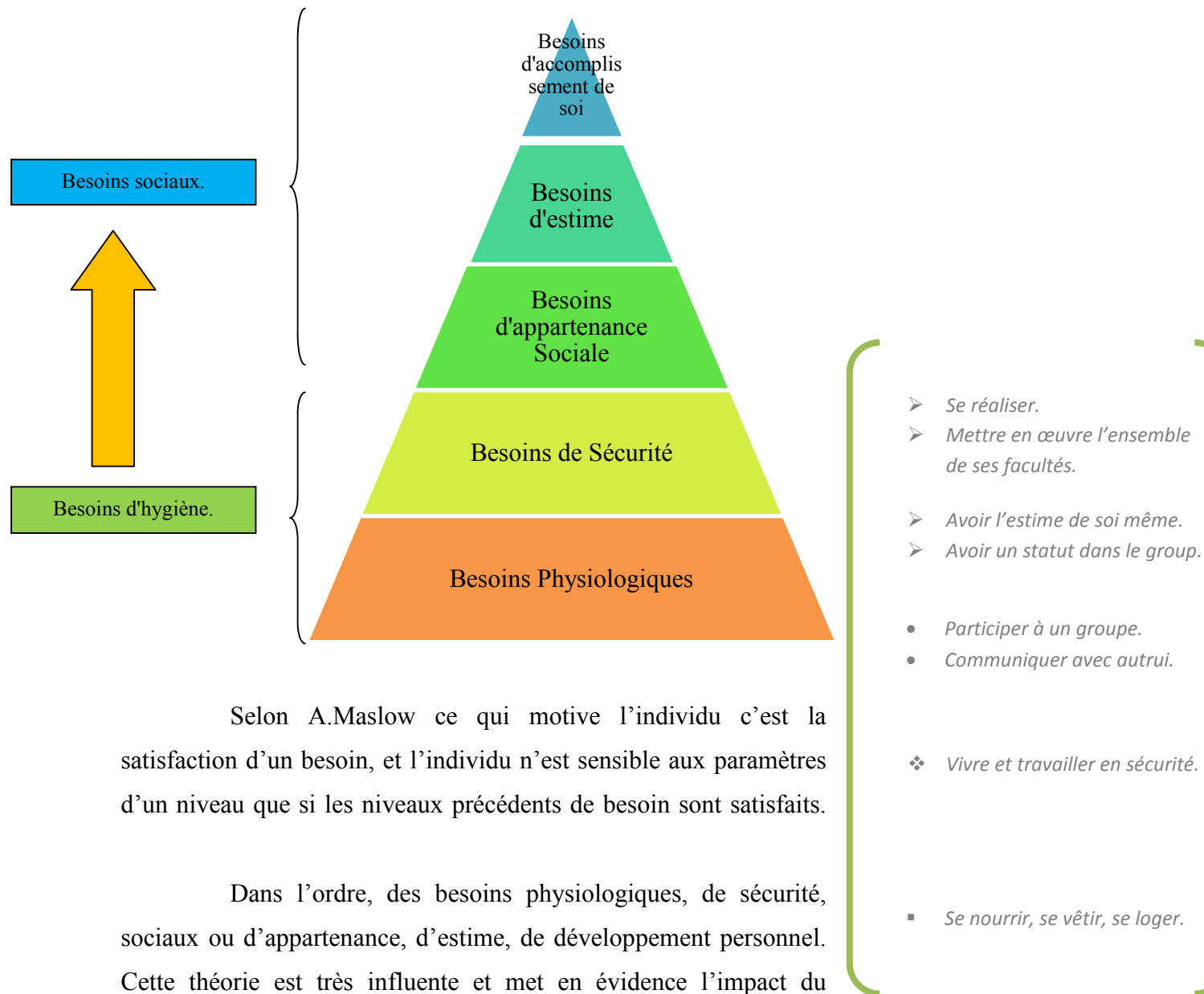
³⁰ K. Lewin a procédé à un certain nombre d'expériences sur le style de commandement au sein du Massachusetts Institute of Technology « MIT », il exerce encore aujourd'hui une grande influence sur le monde industriel s'appuyant sur des tests faits sur des groupes d'enfants et répétés ensuite dans des organisations.

Le leadership démocratique est préconisé par K.Lewin comme étant le plus efficace.

c) Abraham Maslow (1908-1970) :

Abraham Maslow, psychologue américain, explique la psychologie de la motivation par la hiérarchie des besoins

Selon Maslow, les besoins sont hiérarchisés dans une pyramide à cinq niveaux :



Selon A.Maslow ce qui motive l'individu c'est la satisfaction d'un besoin, et l'individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoin sont satisfaits.

Dans l'ordre, des besoins physiologiques, de sécurité, sociaux ou d'appartenance, d'estime, de développement personnel. Cette théorie est très influente et met en évidence l'impact du contenu du travail pour le salarié et montre qu'il n'y a pas que la motivation financière. Des vérifications expérimentales ont montré l'existence de besoins mais l'échelle de ces besoins a été mise en doute ainsi que leur hiérarchie.

d) Frederick Herzberg³¹ :

Psychologue de formation, F. Herzberg réalisa entre les années 50 et 70 de nombreuses études, réalisées sur le terrain, afin de déterminer avec précision quelles sont les motivations de l'homme et quelles conditions faut-il réunir pour que l'homme s'épanouisse dans son travail.

Pendant plus de 20 ans, il s'interroge sur les motivations de l'homme au travail et sur l'adéquation des méthodes d'organisation du travail aux besoins de l'homme. Il retient 16 facteurs d'attitude au travail. 10 sont significatifs, 6 ne le sont pas. Il classe les sources de satisfaction en 2 catégories : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

Ses travaux l'on conduit à une découverte importante en matière de psychologie du travail : Les circonstances qui conduisent à la satisfaction du travail sont différentes de celles qui conduisent à une insatisfaction. En d'autre terme ce n'est pas parce que l'on va supprimer les causes d'insatisfaction que l'individu sera satisfait. (Et vice-versa).

Des travaux plus " fins " permirent de mettre en lumière que, d'une façon générale, les facteurs de mécontentement étaient surtout liés à l'environnement et que les facteurs de satisfaction étaient ceux qui permettaient un développement personnel, une considération du travail accompli. Il faut donc " enrichir " le travail en incluant dans celui-ci des facteurs de motivation, tout en améliorant l'environnement des salariés.

Il est donc l'inventeur de " l'enrichissement des tâches ", et même si cette notion est aujourd'hui contestée, il est néanmoins vrai que certains ressorts psychologiques mis en lumière par Herzberg demeurent des pierres angulaires de la psychologie du travail.

Frederick Herzberg, prolonge les travaux de Maslow pour expliquer la motivation des hommes il distingue :

- ✓ Ce qu'il appelle facteurs d'hygiène qui doivent être réalisés sous peine d'insatisfaction : ils ne sont cependant pas source de motivation seule leur absence est un frein.
- ✓ Les facteurs motivants qui vont être la source de réelle motivation car ils sont difficilement satisfaisables, comme le besoin de participation d'accomplissement de créativité etc.

³¹ P. MORIN, « L'art du manager, de Babylone à l'internet », les éditions d'Organisation, PARIS, 1997.

L'intérêt des analyses de F.Herzberg est de mettre l'accent sur la différence de fonctionnement des besoins identifiés par Maslow : certains sont motivants d'autres sont seulement sécurisants.

L'organisation du travail doit apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoin pour :

- ✓ Eviter les mécontentements : conditions de travail et rémunération.
- ✓ Provoquer la satisfaction : élargir et enrichir les tâches des postes de travail alors que la rationalisation et la simplification Tayloristes en appauvrissent le contenu.

e) Rensis Likert ³²:

Rensis Likert analyse les différences des résultats obtenus par les directeurs des diverses compagnies d'assurance membres d'une association professionnelle.

- ✓ Leur attention est centrée sur la tâche accomplie et pas sur les hommes.
- ✓ L'organisation classique du travail leur paraît suffisante pour obtenir les résultats requis des subordonnés.
- ✓ Le contrôle leur paraît être l'essence même de leur travail.

Selon Likert, les directeurs performants cherchent à motiver leurs subordonnés en comprenant leurs valeurs personnelles. Il étudie les rapports entre le chef et ses subordonnés, il en déduit 4 types de management :

- ◆ Exploiteur autoritaire.
- ◆ Autoritaire bienveillant.
- ◆ Consultatif.
- ◆ Participatif.

a. Le système autoritaire exploiteur :

Décisions prises au sommet. Communications peu nombreuses et descendantes et utilisation de la menace.

b. Le système autoritaire paternaliste :

Quelques décisions mineures sont prises à des niveaux inférieurs. Les subordonnés ont une attitude soumise et Les subordonnés ne font remonter que l'information que le supérieur désire recevoir.

³² Selon R. Likert la gestion n'est que l'interaction de quatre styles de management : exploiteur, autoritaire, consultatif et participatif.

c. Le système consultatif :

Les subordonnés sont impliqués dans les décisions, mais ils n'ont pas beaucoup d'influence, leur voix est consultative. Les communications sont à la fois ascendantes et descendantes et Le travail d'équipe est encouragé.

d. Le système participatif par groupe :

Les décisions sont prises par le groupe pour fixer les objectifs et régler les conflits. Les décisions sont décentralisées et la communication est totale, c'est à dire descendante, ascendante et transversale.

Ce système efficace nécessite une bonne intégration de chaque individu dans le groupe. C'est le système le meilleur pour Likert. Il permet la mise en place de structures matricielles par projet.

f) Douglas McGregor³³:

Douglas McGregor (1906-1964) étudie les formes de direction des entreprises en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants :

- ✓ L'homme n'aime pas le travail refuse les responsabilités, il doit être contrôlé et dirigé : le style de direction est autoritaire c'est la théorie X (vision de l'approche Taylorienne).
- ✓ L'homme peut être motivé par le travail il accepte voir recherche les responsabilités et la direction n'a pas besoin d'être autoritaire c'est la théorie Y jugée préférable par McGregor.

La théorie X est le fondement des méthodes de direction coercitives ou le contrôle doit porter sur les hommes eux même pour s'assurer que le travail est fait.

La théorie Y est le fondement de méthodes de direction comme la direction par objectif ou le contrôle porte sur les résultats de l'action pour laquelle le subordonné a une large marge de manœuvre.

L'école des relations humaines a introduit le comportement humain comme paramètre à intégrer dans les préoccupations du gestionnaire.

Ses travaux ont montré que l'homme n'est qu'un simple facteur de production mais ses conclusions, en matière de comportement humain, doivent être relativisées car elles sont toujours très dépendantes du contexte social, technologique et culturel général.

³³ Selon D. Mc GREGOR il existe deux sortes de conceptions managériales l'une pessimiste et l'autre optimiste.

Les enquêtes et expériences ont montré que le lien entre la satisfaction du personnel et sa productivité est plus complexe que l'école des relations humaines ne l'imaginait.

Malgré ses limites, l'école des relations humaines marque une transition entre l'école classique du début du siècle et les approches contemporaines.

II. Les prémisses de l'analyse des organisations comme mécanisme complexe³⁴ :

II.1. la vision de l'organisation selon le processus décisionnel :

Dans cette école la prise de décision n'est pas considérée comme un choix rationnel entre alternatives connues, mais un choix satisfaisant, autrement dit les cadres décident en utilisant non pas le « principe de maximisation » mais le « principe de satisfaction ».

Constatant que l'activité du gestionnaire a pour objectif de préparer et de prendre des décisions, l'école de la décision analyse l'organisation comme un lieu de décision et un processus de prise de décision.

Ces idées sont des recherches de plusieurs chercheurs qui ont été rassemblées dans un groupe au Capégie Institute of Technology créée par H. Simon auquel cette école de pensée aussi doit son origine et beaucoup de son développement.

La vision de cette école sur le cadre diffère beaucoup de celle des économistes. Cette conception du cadre rationnel qui maximise le profit est ancrée dans l'esprit de nombreux technocrates (spécialités de recherche opérationnelle ou de planification à long terme par exemple). Reste à faire des efforts pour que puisse émerger une image réaliste du décideur.

II.1.1. Analyse :

L'organisation est un lieu permettant de multiples décisions de nature, d'ampleur et de durée très diverses.

Pour comprendre une décision dans une organisation, il est nécessaire d'analyser les processus, c'est-à-dire les étapes qui ont conduit à ce choix avec les comportements des acteurs, les influences et les pouvoirs qui s'exercent.

La notion de " prise de décision " a de tous temps, fasciné les conseils en organisation : Quand, comment, de quelle manière ...? Les économistes également se sont posé la question de savoir si les choix exprimés démocratiquement (à la majorité) étaient optimaux, ou, en d'autres termes, peut-on avoir seul raison contre la multitude ?

³⁴ Jean-Claude SHEID, « Les grands auteurs en organisation », les éditions de l'organisation, 2002.

ARROW et, d'une façon différente, GALBRAITH, montreront que les choix collectifs ne sont pas optimaux dans la mesure (entre autre) où les personnes du groupe ne décident pas en pleine connaissance de cause (contraintes d'accès aux informations) et en fonction de critères qui ne sont pas, économiquement rationnels (rationalité limitée).

Contrairement aux présupposés de l'approche classique, les décisions ne correspondent pas nécessairement à l'optimisation des variables économiques car de nombreux biais quantitatifs et psychologiques entrent dans les processus de choix.

I.2.2. Concepts et auteurs :

a) Herbert Alexandre SIMON

Sociologue américain né en 1916, connu pour ses contributions dans un grand nombre de domaines comprenant la psychologie, les mathématiques, les statistiques, et la recherche opérationnelle, qu'il a synthétisée dans une théorie principale qui a mené au sien gagnant le prix 1978 Nobel pour des sciences économiques.

H.A.SIMON récuse les visions mécanistes de Taylor et de Fayol. Il analyse à partir de 1950 les processus décisionnels dans les organisations et formalise un concept essentiel : la rationalité limitée.

La rationalité est limitée par trois séries de facteurs :

- 1. L'information disponible :** le décideur ne peut connaître parfaitement toutes les informations pour choisir de manière optimale et rationnelle, il ne peut appréhender toutes les dimensions d'un problème avec toutes les données nécessaires car celles-ci ne sont pas disponibles ou sont trop coûteuses.
- 2. Les motivations du décideur :** le système de valeur, les buts, la psychologie, les comportements du décideur influencent ses décisions bien plus que la logique intrinsèque du problème traité.
- 3. Les capacités du décideur :** les réflexes, les dons, les connaissances du décideur limitent sa compréhension de la situation (notion de capacités cognitives limitées)
Les décisions ne sont prises que dans un contexte de rationalité partielle, évolutive, non répétitive.

b) Richard Cyert et James March :

Disciples de SIMON ils se sont efforcés, au travers d'un célèbre ouvrage : "A behavioral theory of the firm " (1963), de donner un caractère opératoire aux idées de SIMON.

Ils décrivent toutes les organisations comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Ils remarquent que l'entreprise est " un groupe de participants aux demandes disparates ", bien que tous aient, " in fine " intérêt à la bonne marche du système.

Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Donc les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible.

J.March, associé à H.SIMON, élabore un modèle d'organisation fondé sur la participation des acteurs aux décisions selon un schéma contribution/ rétribution : l'organisation fonctionne si les acteurs sont satisfaits par les rétributions reçues en fonction de leurs apports.

Richard Cyert, et James March élaborent un modèle explicatif du processus décisionnel connu sous le nom de théorie du comportement de la firme fondée sur quatre concepts fondamentaux.

- 1. La quasi-résolution des conflits** : une organisation est une coalition d'individus ayant des buts différents ; il y'a un vague consensus sur les buts généraux mais pas sur les objectifs précis à atteindre si bien que pour prendre une décision il faut résoudre des conflits.
- 2. L'élimination de l'incertitude** : les décisions prises ne cherchent pas la solution « rationnelle pure » mais la solution qui limite l'incertitude, qui rend l'environnement contrôlable et prédictible.
- 3. La recherche de la problématique au voisinage du symptôme ou au voisinage de l'alternative habituelle** : Face à un problème, les décideurs pensent que la cause est localisée à proximité de ses effets au lieu de rechercher la logique exacte des enchainements de cause à effets.
- 4. L'apprentissage organisationnel** : Avec l'expérience acquise au travers des résultats des décisions antérieures, les organisations changent leurs comportements. Les buts, les règles de décision, les méthodes de recherche sont influencées par ce phénomène.

II.2. la vision de l'organisation selon la théorie des systèmes :

Issue des disciplines scientifiques, l'analyse par les systèmes est apparue comme la réponse méthodologique pour faire la synthèse de travaux et de méthodes très focalisés sur un aspect limité du fonctionnement de l'organisation.

II.2.1. Analyse :

Le concept de système est apparu dans le domaine biologique vers 1930 pour pallier les insuffisances de l'approche analytique à expliquer le fonctionnement des cellules. C'est une démarche globale qui s'intéresse plus aux liaisons entre différents éléments constitutifs d'une entité qu'aux caractéristiques propres de chaque élément.

L'entreprise est composée de différents éléments qui sont les hommes, les machines, les différents actifs de l'entreprise (matériels ou immatériels) ces éléments sont hétérogènes. Ils sont nombreux, divers et entretiennent de nombreuses relations. Donc le système est complexe. Cette complexité lui donne une capacité d'adaptation. L'organisation est un système social ouvert.

Un système est une structure organisée, ouverte sur l'extérieur et réunissant plusieurs éléments différents fonctionnant en interaction pour atteindre un objectif commun, avec des procédures de régulation.

Appliquée à l'organisation, l'approche systémique conduit à identifier à formaliser cinq éléments caractéristiques :

- ✓ **Les éléments différenciés** sont les fonctions et les services de l'entreprise qui ont des objectifs, des moyens, des procédures et des structures spécifiques mais qui doivent pourtant travailler ensemble.
- ✓ **La frontière** du système avec l'environnement est constituée par la structure de l'entreprise.
- ✓ **L'environnement** correspond aux partenaires avec lesquels l'organisation travaille.
- ✓ **L'objectif** générique pour l'organisation est la survie à long terme avec des objectifs économiques et sociaux transitoires.
- ✓ **Les procédures de régulation** correspondent aux décisions et aux actions menées par l'organisation pour recentrer le fonctionnement en fonction des objectifs

L'organisation est à présent analysée comme un système ouvert finalisé avec des interdépendances entre ses constituants, dont il faut tenir compte, et des processus de régulation, automatique ou non, à mettre en œuvre.

II.2.2. Auteurs :

- ✓ **L.Von Bertalanffy**, biologiste américain, est le premier à formaliser ces travaux en 1956 dans une théorie générale des systèmes.

Bertalanffy va utiliser les sciences pour analyser des domaines qui ne sont pas abordés par l'exploration scientifique. Il reste opposé à une vision analytique qui consiste, suivant une logique cartésienne à décomposer et étudier tous les éléments en unité élémentaire. Si la vision analytique est valable pour des choses simples elle perd de sa pertinence lorsque les éléments ne sont pas isolés et lorsqu'il y a interactions. Dans l'analyse systémique on va considérer les interactions entre les éléments qui constituent eux-mêmes un ensemble étudié.

- ✓ **Daniel Kast** et **Robert Kahn** appliquent le concept aux organisations sociales en 1966.

Les différents échanges de l'entreprise avec son environnement déterminent son fonctionnement. L'entreprise puise dans son environnement des hommes, des ressources matérielles et va lui fournir les résultats de son activité, c'est-à-dire des revenus, des déchets, des produits....

L'entreprise poursuit des objectifs d'où un système finalisé. L'entreprise n'atteint pas toujours des résultats escomptés, c'est pourquoi il faut la réguler. L'entreprise est un système organisé, c'est-à-dire qu'entre tous les éléments sont définis des résultats plus ou moins formels.

Il existe dans le système des relations entre subordonnés à supérieurs donc système hiérarchisé.

L'entreprise est composée de sous systèmes, de production, de décisions, d'informations, d'exploitations, physiques, financières.

Chacun des sous-systèmes peut lui-même être subdivisé en sous systèmes qui entretiennent entre eux des relations systémiques.

II.3. la vision de l'organisation selon la théorie de la contingence³⁵ :

Comment peut-on croire qu'il existe un et un seul style de direction efficace ? L'histoire de la pensée managériale ne serait pas si violente et si confuse. L'école de la contingence est pour l'idée qu'aucun style de direction ne peut convenir à toutes les situations.

Les théories contingentes abandonnent l'idée d'une bonne solution. La solution peut varier selon la situation.

³⁵ Jean-Claude SHEID, « Les grands auteurs en organisation », les éditions de l'organisation, 2002.

Un dirigeant doit donc être en permanence à l'écoute de son environnement, d'essayer ensuite de trouver les formules adéquates aux circonstances en s'appuyant sur tous les éléments qui lui permettent d'analyser les données tout en utilisant les contributions de diverses écoles de pensée managériale.

Selon cette école aucun style de direction ne convient à toutes les situations, pour cela le manager doit être en permanente écoute de son environnement afin de trouver adéquates aux circonstances, pour cela il utilise les contributions des différentes écoles de pensées managériale.

II.3.1. Analyse :

Après ces divers courants de réflexion, et à la différence des écoles classiques qui cherchent le « seul bon modèle applicable à toutes les organisations » (le « one best way » de Taylor), de nouveaux auteurs réfléchissent à des solutions satisfaisantes pour une entreprise spécifique dans un contexte particulier.

Ainsi, l'organisation serait soumise à des facteurs de contingence, c'est-à-dire des caractéristiques évolutives qui influencent ses décisions et ses actions. Au-delà de l'analyse en termes de système complexe ouvert, l'organisation est analysée comme contingente c'est-à-dire comme une réponse parmi d'autres à un problème qui n'a pas de solution tout faite, optimal et répétitif.

II.3.2. Auteurs :

✓ P.R.Lawrence et J.W.Lorsh :

Ils font la relation entre l'incertitude de l'environnement et le degré de différenciation et d'intégration dans l'entreprise. Différenciation : degré auquel l'organisation se segmente en sous-systèmes et degré de changements des caractéristiques du comportement des membres de segment à segment. Intégration : collaboration entre les unités.

Dans un environnement hostile, l'organisation centralisera sa structure temporairement pour contre attaquer rapidement mais décentralisera pour faire en sorte que les dirigeants des unités prennent des décisions en matière de concurrence à partir de leurs connaissances de clients, concurrents... On aura donc différentes décisions à différents endroits.

Lorsh élabore aux Etats unis une théorie relativiste qui explique la contingence des parties d'une structure au degré de turbulence de leur environnement local. Ils formalisent ainsi les notions de différenciation et d'intégration.

Plus l'organisation fera face à des marchés diversifiés, plus elle aura tendance à se scinder en petites unités organisées sur la base de marchés. Face à cela, dans un souci de coordination, de cohérence de l'ensemble un degré d'intégration fort répondra au fort degré de différenciation.

✓ **T.Burns et G.M. Stalker, Mintzberg et d'autres**

Dans un environnement stable, l'organisation aura une structure mécaniste (complexe, formalisée, centralisée) alors que dans un environnement dynamique, la structure sera plus organique (plus de responsabilités, définitions plus floues des tâches, communications latérales) et moins formalisées.

Face à une demande imprévisible, des sources d'approvisionnement incertaines, la coordination devra être flexible et on procédera à des ajustements mutuels.

La contingence peut se définir comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards. Pour les organisations cette contingence est dite structurelle car les changements dans les variables provoquent des évolutions dans la structure des entreprises. Les facteurs de contingence sont des variables propres à chaque organisation qui orientent vers des modes d'organisations variés.

Vision du manager japonais selon AOKI³⁶ :

Coordination, adaptation, souplesse et rapidité sont les critères d'une performance industrielle japonaise qui s'appuie sur une coordination horizontale sans ordre hiérarchique rigide, de part ces trois exemples je vais raisonnablement vous le démontrer :

Pour mon premier j'ai choisi l'industrie automobile car elle est la plus représentative et cela commence grâce à un ajustement comptable qui a recouvert le retard dans la matière, mais certains mettent en doute ce processus d'abaissement des coûts grâce à des analyses économétriques poussés de part la flexibilité d'importantes infrastructures ce qui à mener à leur sous-estimation.

Puisque au début des années 70 on maintient la fiabilité d'une telle analyse qu'à court terme car il est prévisible, alors que l'équilibre organisationnel, l'adaptation ex-post est une spécialisation dans la gérance de l'information font l'efficacité du modèle H qui paradoxalement pose problème car on ne peut satisfaire tout le monde, réajustons quotidiennement une planification systémique qui est elle même un emboîtement de sous-système, mais on minimisant justement ces sous-systèmes et on maximisant leur souplesse ce modèle peut être pertinent.

Pour mon deuxième, j'ai opté pour la sidérurgie de part sa nature lourde, ses opérations très déconnectées et des fabrications très décomposées ce qui fait que la production ne se fait qu'à moyen lots et cela pour respecter la norme fixée (quantitative/qualitative) qui est le fruit d'ingénieurs expérimentés, mais pour un contrôle souple l'usine japonaise typique dispose d'une salle de contrôle intégrée qui stimule plusieurs ateliers en interactions de part le partage d'organisation fonctionnelle et de savoir faire.

Pour mon troisième, j'ai nommé le développement d'un produit car tout nouveau produit doit suivre un processus bien établi (recherche et développement puis fabrication) contrairement à leur collègue américains les industries japonaises interconnectent les techniques et stratégies afin d'optimiser la conception prévue.

Cependant, deux théories s'imposent à l'étude qui se différencie de part leur environnement et leurs marchés, l'une se nomme le modèle H qui se caractérise par exécution hiérarchique du haut vers le bas, et de part la plus value tirée de la spécialisation mais l'une de

³⁶ AOKI, « Le Management Japonais : Le Model J », Science économique, n° 2.225, 15 mai 1991.

ses limites c'est de gérer à posteriori de nouveaux imprévus ce qui dévoile une rigidité dans le traitement de l'information.

Alors que l'autre se nomme le modèle J qui se définit par sa coordination horizontale et l'exploitation de l'innovation ce qui favorise la compétitivité, l'apprentissage et la communication (informelle, souple est trop intuitive par fois) ceci grâce à des pôles de compétences au détriment des gains tirés par la spécialisation.

Pour un meilleur apprentissage une stimulation coordonnée du système d'incitation caractéristique du modèle J s'impose³⁷ :

Tout d'abord, le respect de différents facteurs de bon fonctionnement tel que la coordination horizontale fondé sur le *partage du savoir faire*, l'adaptation rapide, la familiarisation des procédures et la facilité du partage de part la rotation régulière des colles bleus ou blancs, tout ceci pour une meilleure compréhension et une efficacité optimale.

Ensuite, les ressorts du mécanisme de stimulation doit être *fiable et égalitaire* de part sa hiérarchie de grade et de part son niveau de salaire, car c'est ses capacités à être compétitif qui justifient le mérite du degré d'instruction et l'évolution probable, ce qui rend l'emploi à vie éphémère et la gratification à acquérir.

Ce qui donne lieu à l'autorité du département du personnel sur tous les fonctionnaires (mobilité de recrutement, plan de carrière), ce qui ne l'empêche pas de travailler avec le syndicat d'entreprise qui est d'ailleurs plus traditionnel.

En dernier, c'est la dévolution à la fonction pour la hiérarchie, car l'entreprise japonaise typique fonde son mode de coordination stimulé sur la hiérarchie des grades contrairement aux occidentaux qui se focalisent sur l'organisation hiérarchique.

Comme toutes les entreprises, les entreprises japonaises doivent faire appel à des financiers, l'une de ces ressources sont les banques est elles sont caractérisées par deux critères ; le premier est d'ordre juridique car les banques ont le droit de posséder 5% du capital de chaque entreprise, le deuxième est d'ordre fonctionnel car les membres de la direction générale sont désignés par les dirigeants sortants.

Ce qui limite le champ d'action des banques mais dans sa qualité d'actionnaires dominant et de prêteur principal, la banque centrale joue un rôle discret de régulateur qui lui donne le droit de corriger la stratégie interne de l'entreprise avant sa dégradation, cette relation paradoxale qui stimule la contrepartie informationnelle de la liaison verticale est la panache d'une coopération efficace à tous les niveaux est cela pour un objectif commun est

³⁷ R. Pascale et T. Athos, « le management est-il un art japonais ? », les éditions d'Organisation, 1981.

une implication dans les résultats de même qu'elle est la source primaire d'une réorganisation d'un système financier inadapté, ce qui limite par ailleurs le risque de faillite pour un établissement japonais³⁸.

Néanmoins, un double contrôle sur les décisions du manager est pratiqué car la maximisation du profit n'est pas le but du manager japonais, puisqu'il tient à maximiser le revenu de ses travailleurs qui sont *solidairement la plus value de l'actif* de leur entreprise, mais ce pouvoir leur est préjudiciable car cette entreprise jouissive ne peut exister et cela par manque de finance, d'incertitude de jugement de la banque centrale via la demande de crédit, d'un manque d'engagement aussi bien organisationnel que décisionnel : toutefois tous ces contrôles ont leurs avantages de part l'importance des employés ou le contrôle paradoxal de la banque principale quoique le plus efficient c'est l'indépendance des manager est la compensation des intérêts qui en découlent.

Par ailleurs, la désillusion de l'industrie américaine face à la réussite des entreprises japonaises font que ces dernières s'imposent comme leader de la gestion de part son organisation familiale comme de part son intégration flexible est ce n'est pas l'industrie automobile japonaise qui le démentirai même que le cas de MAZDA USA est l'apothéose de tout ce système qui reflète une parfaite loyauté harmonieuse entre les salariés est leur propre entreprise.

³⁸ C. SICARD, « le manager stratège », les éditions DUNOD, PARIS, 1994.

Section 2: Manager et Leadership ?

2.1-Manager :

Le manager c'est une personne méthodique et réfléchie qui travaille sans répit et avec brièveté, diversité et discontinuité sur toutes sortes d'activités, concrètement le manager est toujours tenaillé entre ce qu'il voudrait faire et ce qu'il peut faire, tout en tenant compte de l'impact de l'informel sur l'importance de l'information à promouvoir de la il cherche à la diffuser ou pas³⁹.

Tout cela sans plan stratégique car il doit répondre simplement aux sollicitations du moment ce qui lui vaut une flexibilité relativement précise, dans ce contexte il se contente de répondre à des excitations conditionnées par le travail qui lui vaut une préférence de l'action immédiate à l'action différée.

Mais est-ce la vraiment le rôle du manager ? Promouvoir des obligations sociales, recevoir des clients importants afin de s'assurer de leur fidélité...etc. pour de nombreux managers c'est le cas, car cela lui permet de tâter le terrain pour être plus efficace donc faire face à l'imprévue ; toutes ces obligations régulières jouent un rôle d'indicateur important dans le contrôle des informations non officielles en provenance de l'extérieure et leur diffusion auprès du personnel.⁴⁰

Ces informations informelles ont-elles un réel impact sur le système de gestion ? Il suffit de regarder la façon dont les managers traitent en réalité l'information pour comprendre pourquoi. Car ils préfèrent de loin l'information orale (coups de téléphone, réunions...), aux documents écrits.

Puisqu'on vit dans le siècle de la communication une information brûlante et actuelle ne fait jamais long feu, c'est pourtant ce type d'information qui pousse le manager à agir, à interrompre une réunion ou à chambouler leur emploi du temps⁴¹.

³⁹ H. MINTZBERG, « le manager au quotidien : les dix rôles du cadre », les éditions de l'organisation, PARIS, 1984.

⁴⁰ H. MINTZBERG, « le manager au quotidien », les Éditions d'Organisation, 1994.

⁴¹ M. Saget, « Le manager intuitif », les éditions DUNOD, 1992.

Selon l'expression de Richard Neustadt, qui s'est intéressé à la manière dont les présidents Roosevelt, Truman et Eisenhower collectaient leurs informations :

« Ce ne sont pas les informations d'ordre général qui permettent à un président de percevoir les enjeux importants, ni les rapports, ni les enquêtes, ou autres banals amalgames, mais ces menus faits tangibles qui, rassemblés dans son esprit, révèlent les dessous des problèmes auxquels il est confronté. Il doit pour cela se saisir des moindres bribes de faits, de rumeur, d'opinion, en relation avec ses intérêts et sa mission présidentielle. Il doit devenir sa propre agence de renseignements. »⁴²

Comme la rumeur d'aujourd'hui peut devenir la réalité de demain, le manager s'intéresse aux potins, rumeurs et autres conjonctures afin d'être prêt à faire face à toute éventualité. Le traitement de ces rumeurs par son expérience et sa mémoire l'aide à détecter les problèmes, les opportunités et à élaborer des modèles concrets. C'est spécifiquement cela qui les rends si réticents à déléguer les tâches.

Après tout cela le management est-ce une science ou une profession ? Bon nombre de chercheurs creusent la question, comme il n'y a ni procédures à suivre ni un minimum de connaissances à posséder pour être un manager, on n'est pas prêt d'avoir la réponse.

Les procédures des managers pour planifier les tâches, traiter l'information et prendre des décisions sont soigneusement enfouies dans leur cerveau ce qui est implicitement lié à l'individu, d'où la pression du surmenage dont ils sont victimes⁴³.

Ce qui ne nous avance pas vraiment à déterminer en quoi consiste exactement le travail du manager car selon la base du travail du managérial le manager est la personne en charge d'une organisation ou d'une unité, cette définition est tellement vague qu'une plus grande analyse s'impose pour cela on va appréhender quels sont les rôles de manager.

⁴² M. ALTRAD, « Ecouter, Harmoniser et Diriger », les éditions O.P.U, 1994, P43.

⁴³ M. GRAWITZ, « Lexique des sciences sociales », les éditions DOLLAZ, 1999.

3.1.1 Rôle du manager :

2.1.1.1 Rôles de relation :

Les relations sont essentielles à un bon manager plus il en a plus il est efficace car c'est là où il puise toute sorte d'information ; pour cela il conjugue trois rôles⁴⁴ :

2.1.1.1.1 Rôle de représentant : En tant que responsable d'une organisation ou d'une unité, tout manager doit s'acquitter de certaines obligations sociales ce qui lui vaut des marques de reconnaissance⁴⁵. Ces missions de représentation ont parfois un caractère de routine et n'impliquent pas de communications ou de décisions sérieuses. Elles sont malgré tout importantes pour le bon fonctionnement d'une organisation et ne sauraient être négligées.

2.1.1.1.2 Rôle de leader : C'est dans le rôle de leaders que l'influence des managers apparaît le plus clairement. L'autorité dont ils jouissent leur donne un grand pouvoir ; c'est principalement dans ce rôle qu'ils démontreront leur capacité ou non à l'exercer.

2.1.1.1.3 Rôle d'agent de liaison : dans lequel le manager établit des contacts en dehors de la chaîne verticale de commande. C'est un fait mis-en évidence dans pratiquement chaque étude consacrée au travail des managers que ceux-ci passent autant de temps avec leurs pairs et autres personnes en dehors de leur unité qu'avec leurs subordonnés, et, chose surprenante, très peu avec leurs propres supérieurs.

Dans l'enquête effectuée par Rosemary Stewart sur l'agenda de managers d'entreprises britanniques, les 160 cadres moyens et supérieurs qu'elle a étudiés passaient 47% de leur temps avec leurs collègues, 41 % avec des gens de l'extérieur, contre seulement 12 % avec leurs supérieurs.

⁴⁴ Henry MINTZBERG, « manager, Mythes et réalités », Les éditions de l'ARDEG, 2002.

⁴⁵ Management, « pour quel job êtes-vous fait ? », n° 93, Décembre 2006, P 48.

Dans l'étude de Robert Guest portant sur des contremaîtres américains, les chiffres étaient de 44 %, 46% et 10 % respectivement. Quant aux managers de mon étude, 44 % de leurs contacts avaient lieu avec des personnes extérieures, 48 % avec leurs subordonnés, et 7 % avec leurs directeurs et membres du conseil d'administration.

2.1.1.2 Rôles d'information :

Comme il à été prédéfini, l'information est primordiale car le manager n'est peut être pas au courant de tout mais il doit être mieux informé que ses subordonnés, pour cela il se situe au centre des flux d'informations car de par son autorité, tout manager a un accès officiel et privilégié à tous les membres du personnel.

En outre, son rôle de liaison avec l'extérieur lui fournit une information qui fait souvent défaut à ses subordonnés. Beaucoup de ses contacts ont lieu avec d'autres managers de même rang, qui sont eux-mêmes des centres névralgiques au sein de leur organisation. C'est ainsi que le manager peut développer une banque de données considérables.

Trois rôles distincts décrivent l'aspect informatif du travail managérial :

2.1.1.2.1 Rôle de pilote : le manager scrute sans cesse son environnement en quête d'informations, interrogeant ses contacts ou ses salariés, recevant des informations spontanées, en bonne partie grâce à son réseau de relations.

2.1.1.2.2 Rôle de diffuseur : le manager passe des informations importantes à ses salariés, qui autrement n'y auraient pas accès. Lorsque la communication fait défaut entre ses subordonnés, le manager peut transmettre l'information d'une personne à l'autre.

2.1.1.2.3 Rôle de porte-parole : tout manager doit informer et satisfaire les personnes qui exercent une forme d'influence ou de contrôle sur son unité.

Pour exemple : Le président d'une grande entreprise, peut cependant passer beaucoup de temps à traiter avec toutes sortes d'acteurs influents communiquer les résultats financiers à la direction et aux actionnaires, démontrer aux associations de consommateurs que l'entreprise assume ses responsabilités, et aux représentants des pouvoirs publics qu'elle respecte la légalité.

2.1.1.3 Rôle de décision :

L'information n'est pas, bien entendu, une fin en soi elle ne fait que fournir les données nécessaires à la prise de décision. Etudier le travail du manager met en lumière son rôle central dans le processus de décision de son unité. En vertu de l'autorité que lui confère son statut, seul le manager peut engager son unité à adopter une nouvelle ligne de conduite, et en tant que centre névralgique de celle-ci, lui seul possède l'information complète et actuelle pour prendre les décisions qui vont guider la stratégie de son équipe. Les rôles de décision sont au nombre de trois⁴⁶.

3.1.1.3.1 Rôle d'entrepreneur : le manager cherche à faire évoluer son unité et à l'adapter aux changements de l'environnement, qui peut prétendre anticiper tous les aléas d'un environnement dominé par l'incertitude, personne, sauf que le manager assemble une somme de petites décisions et d'action qui l'aide à réajuster ou modifier sa stratégie afin d'assurer l'harmonie de l'ensemble.

3.1.1.3.2 Rôle de gestionnaire de ressources : c'est le manager qui décide qui aura quoi, pour cela il doit mesurer l'impact que telle décision aurait sur la stratégie de l'organisation et sur son acceptabilité auprès des différents acteurs. De la on mesure l'importance de la concordance des ressources faces à leurs emplois ; Car la ressource la plus rare qu'un manager doit allouer est son temps.

⁴⁶ Henry MINTZBERG, « manager, Mythes et réalités », Les éditions de l'ARDEG, 2002.

3.1.1.3.3 Rôle de négociateur : le manager consacre un temps non négligeable à la négociation avec tous ses interlocuteurs aussi bien interne qu'externe, ceci afin de minimiser les coûts et faciliter les procédures... bref pour améliorer sa rentabilité.

3.1.2 Conjugaison des rôles⁴⁷ :

On ne peut extraire aucun de ces rôles sans modifier l'ensemble. Ainsi, un manager sans contacts de *liaison* serait privé d'informations extérieures. En conséquence, il ne pourrait pas diffuser les données nécessaires pour permettre aux salariés de prendre les décisions adaptées au contexte extérieur. (C'est d'ailleurs une difficulté pour tout manager nouvellement nommé, car il doit d'abord construire son réseau de relations avant de pouvoir prendre des décisions efficaces.)

Dans tous les cas les rôles de relation, d'information et de décision restent indissociables et leur synergie en plus d'une bonne compréhension du travail fait la compétence du manager ; pour son efficacité une bonne réflexion sur la nature de son travail est primordiale.

Face à toute cette organisation le manager se voit donc au défi de ne pas céder à la superficialité et d'accorder toute son attention aux questions qui la méritent, en prenant le recul nécessaire afin d'avoir une vue d'ensemble ou une image globale de son univers afin de trouver des moyens systématiques de partager les informations.

En d'autres termes, la compétence d'un manager dépend en grande partie de la compréhension qu'il a de son travail. Ses performances seront donc influencées par la manière dont il interprète et dont il répond aux exigences et aux contradictions de sa fonction. Ainsi les managers qui prennent le temps de réfléchir à la nature de leur travail ont-ils plus de chances d'être efficaces.

Le manager possède l'information et l'autorité; les analystes ont le temps et les outils. Une bonne collaboration entre les deux demandes au premier d'apprendre à partager

⁴⁷ H. MINTZBERG, « manager, Mythes et réalités », Les éditions de l'ARDEG, 2002.

l'information, et au second de savoir s'adapter aux besoins du manager. Pour l'analyste, s'adapter signifie abandonner un peu le souci de l'élégance au profit de la rapidité et de la flexibilité des méthodes.

3.1.3 La formation des managers⁴⁸ :

Les instituts de management ont fait un travail remarquable en formant des spécialistes de l'organisation gestionnaires scientifiques, analystes du marché, comptables et spécialistes du développement des organisations. Mais dans l'ensemble, on ne peut pas dire qu'ils aient formé des managers.

Les écoles de management commenceront à former sérieusement des managers lorsqu'elles accorderont la même place à l'enseignement pratique qu'à l'enseignement théorique. Certes, le futur manager doit assimiler un bon nombre de connaissances importantes, mais un savoir théorique ne formera pas un manager et il ne pourra pas juger de ses performances.

En d'autres termes, on acquiert une compétence grâce à la pratique et à l'évaluation de nos performances, qu'il s'agisse de situations réelles ou simulées. Les écoles de management doivent donc identifier les compétences utiles aux managers, sélectionner les étudiants qui montrent des aptitudes dans ces domaines, mettre ces étudiants en situation afin qu'ils puissent exercer et développer ces compétences, et leur donner un retour systématique sur leurs performances.

⁴⁸ H. MINTZBERG, « le manager au quotidien », les Éditions d'Organisation, 1994.

2.2-Le leadership :

Bien que l'on puisse trouver des façons très diverses d'appréhender la notion de leadership, il existe néanmoins un consensus sur ce que, précisément, le leadership n'est pas.

En premier lieu, il faut comprendre que le management et le leadership sont des concepts distincts qui ne devraient pas être utilisés de manière interchangeable⁴⁹.

Un bon manager peut ne pas être un leader, de même qu'un leader efficace peut s'avérer être un piètre manager. Il est vrai que le leadership et le management partagent une large interface, car ils s'arriment tous les deux au travail en compagnie d'autres personnes en vue d'atteindre certains objectifs.

Le rôle principal du manager réside toutefois dans le maintien de l'ordre et de la cohérence, tandis que le leadership se manifeste plutôt dans l'essor et le changement. *Un bon manager peut ne pas être un leader, de même qu'un leader efficace peut s'avérer être un piètre manager*⁵⁰.

Malgré l'importance croissante du leadership dans la réussite des entreprises, l'expérience professionnelle de la plupart des gens semble compromettre le développement des qualités nécessaires à son exercice.

Certaines entreprises n'en démontrent pas moins une capacité constante à produire des managers-leaders de premier ordre. Recruter des candidats ayant un potentiel en la matière n'est qu'une première étape. La gestion de leur plan de carrière est tout aussi importante. Les individus qui deviennent de grands leaders partagent souvent un certain nombre d'expériences professionnelles.⁵¹

Parmi les plus typiques et les plus significatives, le fait qu'ils ont été confrontés à des défis importants relativement tôt dans leur carrière. Les leaders ont presque toujours eu l'opportunité avant trente ou quarante ans, de diriger, de prendre des risques, et d'apprendre de leurs réussites comme de leurs échecs.

⁴⁹ Jeune Afrique L'Intelligent, « un chef, ça se respect ! », n° 2299, Du 30 Janvier au 5 Février 2005, P 62.

⁵⁰ John P. Ketter, « Qu'est-ce que le leadership ? », les éditions Nouveaux Horizons.

⁵¹ D. HELLRIGEL, « management des organisations », les éditions De Boeck, 1993.

Un tel apprentissage paraît essentiel dans l'acquisition d'un large éventail de compétences propres au leadership. Il leur permet également d'expérimenter les difficultés du leadership et sa capacité à produire du changement.

Plus tard dans leur carrière, il se passe quelque chose d'également important qui concerne l'élargissement de leur vision. Les gens qui montrent des qualités de leader ont toujours eu la chance, avant d'occuper cette fonction, d'évoluer au-delà de l'horizon étroit qui caractérise la plupart des carrières managériales.

C'est généralement le résultat de promotions latérales ou précoces à des postes à forte responsabilité. Parfois d'autres moyens interviennent tels que l'affectation à une tâche spéciale ou une formation poussée en management. Quel que soit le cas, l'étendue des connaissances ainsi acquises prouve son utilité dans les divers aspects du leadership, de même que le réseau de relations que ces expériences permettent d'établir à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Lorsque suffisamment de gens bénéficient d'opportunités de ce type, les contacts qu'ils tissent entre eux permettent également d'établir les puissants réseaux informels nécessaires au soutien des initiatives de leadership.

Le leadership quant à lui gère le changement. Une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile. Évolution accélérée des technologies, compétition internationale accrue, dérégulation des marchés, surcapacité d'industries à forte intensité de capital, instabilité du cartel pétrolier, OPA et spéculations agressives, évolution démographique de la main-d'œuvre, font partie des nombreux facteurs ayant entraîné ce changement⁵².

En conséquence, utiliser les bonnes méthodes d'hier, même en les améliorant un peu, n'est plus la formule du succès. Des adaptations majeures sont nécessaires si l'on veut survivre et rester compétitif dans ce nouvel environnement. Et plus de changement réclame plus de leadership.

⁵² D. DIOUF, « les enjeux du leadership local », Sociologue, spécialiste en Management et Management des Ressources Humaines, n° 33, 2006.

Chaque mode d'intervention implique de décider ce qui doit être fait, de former les réseaux de personnes et de relations aptes à réaliser cet agenda, et de s'assurer ensuite que ces personnes s'acquittent de leur mission. Mais chacun de ces modes accomplit ces trois tâches d'une manière différente.

La fonction de leadership étant de produire du changement, définir l'interaction entre quelques points clés est de rigueur :

- ✓ **tout d'abord**, la *planification d'une direction à suivre est primordiale* car cela va aider considérablement le leadership à suivre un plan budgétaire et à définir la marche à suivre tout en indiquant la procédure efficiente à une vision ou à l'application d'une idée. Ce qui est à l'origine même du changement.

Une planification à long terme exige toujours beaucoup de temps ; chaque fois qu'un évènement imprévu se produit il faut revoir le plan, car une des erreurs les plus fréquentes que commettent les entreprises sur-managées et sous-dirigées consiste à envisager la planification à long terme comme une panacée pouvant remédier à leur absence de direction et à leur incapacité de s'adapter à un environnement de plus en plus dynamique et compétitif. C'est mal comprendre ce que signifie définir une direction, c'est pour quoi une telle approche est vouée à l'échec.

Il n'est pas nécessaire non plus que ces visions et stratégies soient de brillantes nouveautés ; en fait les meilleures innovent rarement. Les visions efficaces ont souvent un caractère presque banal, et consistent généralement en quelques idées bien connues ; la combinaison ou le schéma qu'elles forment entre elle peut être neuf, mais ce n'est pas toujours le cas.

- ✓ **Ensuite**, Une des principales caractéristiques des entreprises modernes est l'interdépendance. En effet, personne ne jouit d'une autonomie totale, la plupart des salariés sont liés à un grand nombre d'autres, par leur fonction, la technique, les systèmes de gestion, la hiérarchie. Ces liens constituent un vrai défi lorsqu'une entreprise envisage de changer⁵³.

À moins que l'ensemble des gens ne *s'alignent et avancent dans la même direction*, ils risquent de trébucher les uns sur les autres. Pour des cadres davantage formés au

⁵³ Claude Sicard, « le manager stratège », les éditions Dunod, 1994.

management qu'au leadership, l'idée de faire avancer les gens dans la même direction paraît être un problème d'organisation. Or il ne s'agit pas d'organiser les gens mais de les aligner.

Puisqu'il ne s'agit pas d'une démarche de communication mais d'une démarche de conception. Le fait d'aligner le personnel demande de s'adresser à beaucoup plus d'individus que lorsqu'il s'agit de les organiser.

La population visée peut inclure non seulement les subordonnés d'un manager, mais aussi ses supérieurs, ses pairs, et d'autres salariés dans d'autres secteurs de l'organisation, ainsi que des fournisseurs, des représentants du gouvernement, ou même des clients. Toute personne qui peut favoriser la mise en œuvre de sa vision et de sa stratégie, ou au contraire l'entraver, est concernée.

Car le fait d'aligner les gens conduit généralement à leur donner beaucoup plus de pouvoir que le simple fait de les organiser. Une des raisons pour lesquelles certaines entreprises éprouvent beaucoup de difficultés à s'adapter à l'évolution rapide de la technologie et du marché, est qu'un grand nombre de leurs salariés se sentent privés de toute autonomie.

- ✓ **Enfin**, Puisque la fonction du leader est d'impulser le changement, il doit être capable de mobiliser les énergies afin de dépasser les blocages inévitables que suscite le changement. De même que la définition d'une direction permet d'orienter le mouvement dans la voie alignement réussi amène les gens à s'engager dans cette voie, une appropriée, *et qu'une motivation efficace leur insuffle l'énergie nécessaire pour surmonter les difficultés.*

Suivant la logique du management, des mécanismes de contrôle comparent le comportement du système avec le plan fixé et déclenchent les mesures nécessaires si des écarts sont constatés. Dans une entreprise bien managée, cela veut dire par exemple que la planification fixe des critères de qualité raisonnables, que l'organisation conçoit une structure apte à réaliser ces objectifs, et un système de contrôle capable de repérer et de corriger immédiatement les défaillances.

Le leadership, c'est autre chose. Réaliser un grand dessein réclame de temps à autre un regain d'énergie. Motivation et inspiration dynamisent les gens, non pas en les maintenant dans la bonne direction, ce qui est la fonction des mécanismes de contrôle, mais en satisfaisant des besoins humains fondamentaux, tels que le désir de réussite, le sentiment d'appartenance, le besoin de reconnaissance, l'estime de soi, le souhait de maîtriser sa vie, et la capacité de vivre conformément à un idéal.

Un bon leader sait motiver de multiples façons. Tout d'abord, il formule toujours la vision de l'organisation d'une manière qui souligne les valeurs de ses interlocuteurs, qui valorise le travail de chacun. Le leader implique aussi fréquemment les gens dans les choix à faire pour réaliser la vision de l'entreprise (ou la part qui en revient à telle ou telle personne en particulier).

Cela leur donne une sensation de maîtrise. Une autre technique de motivation consiste à soutenir les efforts des salariés en leur prodiguant entraînement, modèle, feedback, les aidant ainsi à évoluer professionnellement et à renforcer l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes.

Enfin, un bon leader sait reconnaître et récompenser les réussites, ce qui non seulement donne aux individus concernés un sentiment d'accomplissement, mais leur confirme qu'ils font partie d'une organisation qui se soucie d'eux.

Une fois que tout cela est réalisé, le travail devient lui-même motivant. Plus l'entreprise est marquée par le changement, plus leader doit motiver les gens à exercer eux-mêmes un leadership.

Quand il y parvient, le leadership s'étend à toute l'organisation, les individus y occupent plusieurs fonctions de leadership du haut en bas de l'échelle ; ce qui est un énorme avantage, car gérer le changement dans un environnement complexe demande de mobiliser l'initiative d'une multitude de personnes, sans quoi ça ne peut pas marcher.

Le leadership diffère du management mais pas pour les raisons que l'on a généralement. Le leadership n'a rien de mystique ni de mystérieux, il n'a rien à voir avec le «charisme» ou quelque autre caractéristique personnelle exotique.

Il n'est pas le privilège d'un petit nombre d'élus, Il n'est ni meilleur ni pire que le management, et ne saurait pas davantage le remplacer.

Il faut plutôt voir là deux modes d'action distincts et complémentaires, ayant chacun leurs fonctions et leurs activités propres. Tous deux sont nécessaires à la réussite dans l'environnement économique d'aujourd'hui.

Le management gère la complexité. Ses pratiques comme ses procédures sont pour beaucoup une réponse à l'émergence de grandes organisations complexes, fait majeur de ce siècle. Le leadership quant à lui gère le changement.

Une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile. Et plus de changement réclame plus de leadership.

La plupart des entreprises aujourd'hui sont « sur-managées » et « sous-dirigées ». Elles doivent développer leur pratique du leadership. Les entreprises performantes n'attendent pas qu'un leader se présente. Elles recherchent activement des gens possédant un fort potentiel en ce domaine, et les soumettent à des expériences propres à développer ce potentiel.

De fait, avec une sélection attentive, la formation et le soutien nécessaires, des dizaines de gens peuvent jouer un rôle important dans le leadership d'une organisation, Mais tout en perfectionnant leur aptitude au leadership, les entreprises ne doivent pas oublier qu'un leadership fort, couplé à un management faible, n'est guère préférable, si ce n'est pire, que l'inverse. La vraie gageure est de coupler un leadership fort à un management également fort, chacun servant à équilibrer l'autre.

Bien sûr, il n'est pas à la portée de tout le monde d'être à la fois un bon leader et un bon manager. Certaines personnes ont la capacité de devenir d'excellents managers mais ne seront jamais de grands leaders.

D'autres sont des leaders nés, mais pour toutes sortes de raisons ont toutes les peines du monde à faire de bons managers. Les entreprises sensées valorisent ces deux formes de talents et n'épargnent pas leurs efforts pour les enrôler au sein de leurs équipes.

Mais lorsqu'il s'agit de former des gens à des missions d'encadrement, ces mêmes entreprises ignorent à juste titre toute la littérature récente qui prétend qu'on ne peut pas à la fois gérer et diriger. Elles essayent d'obtenir des managers-leaders.

Dès lors qu'elles comprennent la différence fondamentale qui existe entre leadership et management, elles peuvent commencer à entraîner leurs dirigeants à fournir les deux.

2.3-Les différences entre managers et leaderships⁵⁴ :

Leadership et management se confondent souvent sans pour autant que l'on ne parvienne à opérer réellement une différence entre ces deux réalités inextricablement liées. Le management pourrait être défini comme le processus par lequel on administre et coordonne de manière efficace et efficiente les ressources (matérielles, financières, humaines etc.) dans l'effort d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Quant au leadership, il est perçu comme un type d'influence interpersonnelle par lequel un individu amène un autre individu ou groupe à s'acquitter de la tâche qu'il veut voir menée à bien.

Le manager gère la complexité. Ses pratiques comme ses procédures sont pour beaucoup une réponse à l'un des développements les plus marquants de ce siècle, à savoir l'émergence des grandes organisations.

Faute d'un bon management, ces organisations complexes aboutissent à un fonctionnement chaotique qui menace leur existence même. Tandis qu'un management adapté apporte ordre et cohérence sur des points aussi essentiels que la qualité ou la rentabilité des produits.

Le leadership quant à lui gère le changement. Une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile. Et plus de changement réclame plus de leadership.

⁵⁴ Abraham ZALEZNIK, « Manager et Leaders, En quoi sont-ils différents ? », les éditions Nouveaux Horizons.

Réellement, managers et leaders appartiennent-ils vraiment à deux races différentes ? À deux races peut-être pas, mais à deux catégories de personnes probablement.⁵⁵

Car Les buts des managers sont le fruit de la nécessité plutôt que l'expression d'un désir. Ils excellent à « diluer » les conflits entre individus ou services, en apaisant toutes les parties en présence, tout en veillant au bon déroulement de l'activité quotidienne.

A la différence des managers, les leaders adoptent une attitude plus personnelle et active envers les buts. Ils sont à l'affût des opportunités et des chances de succès, inspirent le personnel, et nourrissent la créativité de l'entreprise grâce à leur propre énergie.

Les entreprises ont besoin de managers et de leaders pour exister et prospérer. Mais dans un grand nombre d'entreprises, la « symbolique managériale » semble régner, favorisant le développement de managers, autrement dit de personnes soucieuses de maintenir l'ordre et la stabilité de l'organisation. Leur éthique du pouvoir privilégie le leadership collectif et tend à éviter la prise de risque.

Cette même « symbolique managériale » compromet la formation de leaders. En effet, comment l'esprit d'entreprise pourrait-il se développer, plongé dans un environnement conservateur qui lui refuse sa reconnaissance ? Les personnalités de leaders ont souvent besoin de l'influence d'un mentor pour se révéler, mais dans des organisations vastes et bureaucratiques, ce type de relations n'est guère encouragé.

Les entreprises doivent trouver le moyen de former à la fois de bons managers et de bons leaders. Sans encadrement organisationnel solide, même les leaders les plus talentueux peuvent échouer, décevoir leurs collaborateurs et accomplir finalement très peu.

Or, sans l'apport de la culture entrepreneuriale, qui apparaît lorsque les leaders prennent la direction de l'organisation, l'entreprise ne peut que stagner et perdre rapidement son pouvoir compétitif.

Alors, que toutes les entreprises cherchaient à promouvoir plus de leadership d'hommes capables de faire la différence, elles ont commencé par les étudier et à chercher tous leurs points communs, leurs modes organisationnels et sur tout leurs façons de voir et d'appréhender les aléas conjoncturels, elles ont fini par créer : le MANAGER.

⁵⁵ J. Kotler, « Le leadership : clé de l'avantage concurrentiel », Inter éditions, 1990.

Le leadership implique nécessairement d'user de pouvoir pour influencer la pensée et les actes d'autres personnes. Détenu entre les mains d'un individu, le pouvoir comporte des risques : celui d'abord de confondre pouvoir et aptitude à obtenir des résultats immédiats, ensuite celui de négliger les nombreux moyens légitimes d'accroître son pouvoir, enfin celui de perdre le contrôle de soi en *succombant à la soif de pouvoir*.

La nécessité de se prémunir contre ces risques explique pour une part le développement du leadership collectif et de l'éthique managériale. En conséquence c'est cela qui explique le règne d'un certain conservatisme dans la culture des grandes organisations.

Au sein des organisations figées par le conservatisme et l'inertie, elles essaient d'y remédier par la formation d'une lignée de managers plutôt que de leaders individuels. Paradoxalement, cette éthique génère une culture bureaucratique au sein de l'entreprise, ce qui n'arrange en rien le travail du leadership qui rappelons le la gérance du changement est son cheval de bataille.

La culture managériale privilégie rationalité et contrôle. Que son énergie se concentre sur les objectifs, les ressources, ou les structures de l'organisation, *le manager est quelqu'un qui résoud les problèmes*.

Assumer le rôle de manager suppose que beaucoup de gens agissent efficacement à différents niveaux de responsabilité. Être un bon manager ne requiert ni héroïsme ni génie, mais persévérance, fermeté, énergie, intelligence et sens analytique, et plus encore peut-être, tolérance et bonne volonté.

Une autre conception du leadership cependant correspond à une vision quasi mystique du leader, et postule que seuls des êtres hors du commun sont dignes d'incarner un rôle de pouvoir ou un rôle politique.

Le leader devient ici le héros d'un psychodrame dans lequel un personnage brillant et solitaire acquiert le contrôle de lui-même pour pouvoir conquérir celui des autres.

Une telle idéalisation contraste vivement avec la conception commune, pratique, et non moins importante, selon laquelle *le travail du leadership* consiste à *gérer réellement le travail que font les autres*.

On peut facilement trancher le dilemme de la formation des managers, en se disant que si nous manquons de leaders, il nous faut des personnes capables de jouer les deux rôles à la fois. Mais, de la même manière que la culture managériale diffère de la culture entrepreneuriale qui naît avec l'arrivée des leaders dans l'organisation, les managers et les leaders appartiennent à deux catégories de gens bien différentes, qui se distinguent par leur motivation, leur histoire personnelle et par leur manière de penser et d'agir.

Les managers tendent à adopter une attitude impersonnelle, sinon passive, envers les buts. Les objectifs managériaux sont le fruit de la nécessité plutôt que l'expression d'un désir et s'inscrivent par là même dans l'histoire et la culture de l'organisation.

Frédéric Donner, PDG de General Motors de 1958 à 1967, illustre cette attitude lorsqu'il définit la position de GM sur le développement des produits⁵⁶ :

« Pour relever le défi du marché, nous devons reconnaître suffisamment tôt que les besoins et les aspirations des consommateurs ont changé, pour proposer les bons produits au bon endroit au bon moment et en quantité voulue. Nous devons trouver le juste équilibre entre l'évolution des goûts et les compromis nécessaires pour obtenir un produit à la fois fiable, attractif, performant et à un prix compétitif pour un volume de ventes adéquat. Nous devons concevoir non pas seulement les voitures que nous aimerions produire mais, plus important, les voitures que nos clients veulent acheter ».

Il n'est dit nulle part ici que les goûts et préférences des clients sont en partie déterminés par le fabricant. En réalité, à travers la conception des produits, la publicité et la promotion, le consommateur apprend à aimer ce qu'il appelle ensuite un besoin.

Les managers ont tendance à envisager le travail comme une démarche facilitatrice, dans laquelle un ensemble de personnes et d'idées concourent en vue d'établir des stratégies et de prendre des décisions.

⁵⁶ C. SICARD, « le manager stratège », les éditions DUNOD, PARIS, 1994.

Ils favorisent ce processus en évaluant les intérêts en conflit, en prévoyant le moment où ces divergences risquent de faire surface et en tâchant de réduire les tensions.

Dans cette démarche de facilitation, la tactique des managers semble flexible : D'un côté, ils transigent et négocient, de l'autre ils manient récompenses, sanctions ou autres formes de contraintes⁵⁷.

Les leaders travaillent dans le sens opposé. Là où les managers tentent de limiter les choix possibles, les leaders abordent les problèmes anciens d'une manière nouvelle et ouvrent la voie à des solutions originales. Pour être efficaces, les leaders doivent traduire leurs idées par des images qui excitent l'esprit des gens et alors seulement formuler les choix qui leur donneront une substance.

Les leaders travaillent à partir de positions à haut risque. Il est vrai que leur tempérament les prédispose souvent à rechercher le risque et le danger, particulièrement là où les chances de récompense et de réussite paraissent importantes.

Chez ceux qui deviennent managers, l'instinct de survie domine le goût du risque, et cet instinct les aide à accepter les tâches banales et ordinaires, que les leaders auraient plutôt tendance à considérer comme des cala mités.

Les managers préfèrent travailler avec les autres puisque réconcilier les différences, rechercher les compromis et maintenir un équilibre des pouvoirs est rappelons le la panache des managers ; pour cela ils évitent les activités solitaires car elles les rendent anxieux même cette dernière est spécifique aux leaderships.

Les managers établissent des relations avec les gens en fonction du rôle qu'ils jouent dans une séquence d'événements ou un processus de décision, tandis que les leaders, concernés par les idées, entrent en rapport avec les autres d'une manière plus intuitive et empathique. La distinction est simple pour le manager, l'attention portera sur la manière de faire les choses, tandis qu'elle portera pour le leader sur la signification qu'un événement ou une décision aura pour les participants.

⁵⁷ P MATHIEUX, « l'enracinement des idéaux managériales », Revue Française de Gestion, PARIS, 1996.

Les leaders appartiennent souvent à la catégorie des êtres à part. Ils peuvent travailler au sein d'une organisation, mais ils ne lui appartiennent jamais. Ils ne tirent pas leur identité d'une appartenance à un groupe, d'un rôle professionnel ou d'autres marqueurs sociaux. Et cette perception de soi offre une base théorique qui permet d'expliquer pourquoi certains individus recherchent les opportunités de changement.

Les méthodes choisies pour produire ce changement peuvent être technologiques, politiques, idéologiques, mais leur objectif est le même : une modification profonde des relations politiques, économiques et humaines.

Il convient d'examiner deux types de parcours individuel. Le 1 est le développement à travers la socialisation, qui prépare l'individu à diriger les institutions et à maintenir l'équilibre actuel des relations sociales ; le 2 est l'évolution à travers la maîtrise de soi, qui oblige l'individu à se battre pour un changement psychologique et social. La société produit les compétences managériales en suivant la première voie de développement, les leaders émergents à la faveur de la seconde.

Il est courant d'observer que les individus de grand talent ont souvent été des élèves quelconques. Ainsi personne n'aurait pu prédire l'extraordinaire parcours d'Einstein au vu de ses résultats médiocres à l'école. La médiocrité ne s'explique manifestement pas par le manque d'aptitude.

Elle peut trouver sa cause dans la distraction et l'incapacité à s'intéresser aux tâches ordinaires généralement proposées. Pour qu'un élève de ce type sorte de sa rêverie, il faut qu'il rencontre un professeur auquel il puisse s'attacher, un enseignant qui le comprenne et qui sache communiquer avec cet enfant doué. Car La biographie des individus particulièrement doués souligne fréquemment le rôle joué par un professeur dans leur évolution.

Si tout le monde peut devenir « stratège », rares sont ceux, hélas, qui peuvent devenir créateurs et le rester. La vision, qui est le sceau du leadership, est moins un produit dérivé de

tableaux qu'un produit de l'esprit appelé « imagination » Or la vision est au moins aussi nécessaire que la stratégie pour réussir.

Dans la croissance des entreprises, l'imagination et la créativité des leaders se traduisent de multiples façons, elles puisent dans une qualité de perception qui n'est autre que le talent. Les leaders performants captent la signification des anomalies, telles que les besoins non satisfaits d'un client, les opérations de fabrication que l'on peut sensiblement améliorer, et détectent le potentiel des applications technologiques contenu dans le développement d'un produit.

Les managers établissent des relations avec les gens en fonction du rôle qu'ils jouent dans une séquence d'événements ou un processus de décision, tandis que les leaders, concernés par les idées, entrent en rapport avec les autres d'une manière plus intuitive et empathique. La distinction est simple pour le manager, l'attention portera sur la manière de faire les choses, tandis qu'elle portera pour le leader sur la signification qu'un événement ou une décision aura pour les participants.

Conclusion partielle :

De part ces multiples éclaircissements, on peut percevoir les grandes lignes du monde organisationnel. Car il peut se codifier en deux actions contradictoires l'une s'articule en divisant le travail global en tâches plus élémentaires, ce qui a spécifiée les tâches et spécialisée les moyens employés ; l'autre se définit par la coordination des tâches ainsi divisées pour que l'action globale souhaitée se réalise : donner une finalité commune à l'emploi des moyens.

Contrairement au manager, respecté pour ce qu'il est, un leader est respecté pour ce qu'il fait. L'image d'un leader se construit constamment tout au long d'un parcours professionnel. L'éducation reçue et l'environnement dans lequel il évolue favorise son développement.

DEUXIEME PARTIE : Détermination du profil de l'entrepreneur algérien.

*CHAPITRE 1 : Dimension théorique du domaine de la recherche et de la stratégie en
entrepreneuriat.*

Introduction.

Section 1 : L'entrepreneuriat comme domaine de recherche.

Section 2 : les stratégies entrepreneuriales.

Conclusion partielle.

CHAPITRE 2 : Résultats de l'enquête, avec dimensions critiques du sujet.

Introduction.

Section 1 : Les thèmes mis en avant lors de l'analyse de l'étude et diagnostic de l'étude.

Section 2 : Résultat de l'enquête et Validation des hypothèses.

Conclusion partielle.

CHAPITRE 1 : Dimension théorique du domaine de la recherche et de la stratégie en entrepreneuriat.

Introduction :

La mondialisation, ce phénomène a fait couler beaucoup d'encre, l'une de ses résultantes c'est l'accumulation des risques et des opportunités d'entreprendre. C'est cette dernière qui nous intéresse car face à toute cette turbulence économique l'entreprise doit acquérir une compétence à entreprendre.

L'entrepreneuriat, est-ce un objet, une notion, un concept, un champ ou un domaine de recherche ? Il est un peu de tout, ou il correspond à une ou à plusieurs de ces définitions, néanmoins une ou deux certitudes subsistent c'est qu'il n'est ni une discipline scientifique ni un domaine de recherche vu qu'il n'existe pas de communauté de chercheurs se consacrant à son étude et à son enseignement a qui l'exonère de tous les concepts singuliers dans un véritable projet de recherche.

Section 1 : L'entrepreneuriat comme domaine de recherche

1- Initiation du phénomène entrepreneurial au domaine de la recherche⁵⁸ :

1.1- Un espace communautaire de production de connaissances :

Avant tout l'entrepreneuriat est une pratique vu qu'il est la résultante démonstrative de la satisfaction de tout besoin, au fil de son évolution il est devenu plus complexe d'où la nécessité de l'enseigner comme différentes écoles de gestions.

L'entrepreneuriat peut être défini comme une combinaison de principes qualitatifs et quantitatifs pour les uns et un projet scientifique basé sur l'éducation et la capacité entrepreneuriale du chef d'entreprise pour les autres.

Comme on peut tirer profit de l'enseignement des différents entrepreneurs et qu'à leur tour ils peuvent bénéficier de méthodes de préparation aux affaires, il se définit un schéma ou l'entrepreneuriat a son propre statut dans la communauté scientifique.

Si l'engouement est récent l'intérêt académique n'est pas nouveau car quelques institutions de formation des ingénieurs intègrent une formation à l'entrepreneuriat dans leur

⁵⁸ Thierry VERSTRAETE, « essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche », Les éditions de l'ARDEG, 2002.

curus, c'est indéniablement dans l'univers d'éducation et de recherche en gestion qu'on note un fort intérêt pour le domaine.

1.2- La singularité des objets ou des regards du domaine de recherche en entrepreneuriat⁵⁹ :

Pour cela on va faire apparaître la singularité des travaux de recherche en entrepreneuriat même si la notion d'équipe est prédominante dans la littérature de certains pays, cela sans oublier le rôle de l'environnement dans l'émergence des initiatives entrepreneuriales tant individuel que collectif.

On peut distinguer trois sortes d'entrepreneur, le classique qui a créé une organisation propre à son développement, le débutant qui est à sa première expérience et l'entrepreneur potentiel qui ne s'est pas engagé mais qui possède toutes les ressources nécessaires pour passer à l'action, ce dernier est plus attrayant vu qu'il laisse un homme sur leur démotivation d'où l'intérêt de l'étude des traits psychologiques de l'individu.

C'est l'une des caractéristiques propres à l'entrepreneur, en ajoutant les caractéristiques personnelles, émotive se de son environnement on peut prétendre que l'entrepreneur à un statut ou une fonction collective mais des caractéristiques personnelles, ce parcours qui lui est propre déterminer par un cycle de vie personnelle, tout cela ne fait qu'admettre l'intérêt d'une étude exogène afin de tirer les meilleurs enseignements.

Le rôle de l'environnement n'est évidemment pas écarté en étant considéré comme majeur dans le processus de socialisation entrepreneuriale, les travaux sur les environnements propices au développement de l'entrepreneuriat intéressent beaucoup les acteurs politiques et les institutions publiques, le concept entrepreneurial y est perçu comme créateur de richesses pour le territoire et le fournisseur d'emplois.

Cela sans négliger d'autres paramètres comme l'approche territoriale car certaines régions sont plus propices à l'entrepreneuriat que d'autres. Pour une meilleure compréhension de ce phénomène on va mettre l'accent sur trois facteurs principaux : *les éléments socioculturels* qui prennent en compte l'aspect ethnique et territorial, *l'infrastructure* qui représente tout le cursus personnel (éducation, institution d'accompagnement...etc.) et de *la démographie* disparition des entreprises, population, naissance....etc. Ceci sans oublier la globalisation des marchés avec le rôle décisif de l'information dans l'espace temps, ce qui rend tout relatif dans l'environnement entrepreneurial.

⁵⁹ S. BALLAND et AM. BOUVIER, « Management des Entreprises », les éditions DUNOND, PARIS.

Pour plus de précisions, on va faire appel aux spécialités des sciences de gestion :

- La finance d'entreprise : tant pour la réalisation du plan d'affaire que pour des questions d'équilibre financier et conséquemment de pérennité de l'organisation.
- La gestion des ressources humaines : pour l'identification, la dotation et la diffusion des compétences, si importantes en phase d'émergence.
- Le contrôle de gestion et des systèmes d'information : on aurait tendance à oublier dans les études en entrepreneuriat en les croyant réservés aux organisations établies alors que même s'il convient de ne pas mettre précipitamment en place un système de gestion trop lourd, il est nécessaire de penser la maîtrise des jeunes organisations par l'implantation d'outils adaptés.
- Le marketing : entre autre pour la politique de positionnement des produits ou services voir dans certains cas la promotion même de l'organisation.
- le management stratégique : l'entrepreneur doit pouvoir étayer sa seule intuition par des démarches stratégiques.

1.3- l'entrepreneuriat comme projet de recherche⁶⁰ :

Toutes ces spécialités institutionnalisées ne restent que théoriques sans sa mise en pratique par l'entrepreneur car l'entrepreneuriat est la démonstration physique de projets de recherche mais comme l'entrepreneuriat à de multiples modes d'expressions qui se traduisent dans les travaux portant sur les réseaux, le transfert de technologie, les politiques gouvernemental, les incubateurs, l'entrepreneuriat ethnique, l'innovation, le mode de financement...etc.

La centralisation d'une tendance commune est primordiale car c'est ce consensus qui propose un véritable projet de recherche qui est à la base de la relation de l'entrepreneur et l'organisation qu'il impulse.

Vu que l'environnement de l'entrepreneur devient de plus en plus complexe il obéit à une dynamique créatrice d'une impulsion organisationnelle ce qui lui permet d'étendre son entreprise. Le passage d'une stratégie individuelle à une stratégie organisationnelle pourrait constituer le passage de l'entrepreneuriat au management stratégique, alors que le phénomène central réside dans la spécification de l'entrepreneur à animer une organisation qui se définit en trois niveaux d'analyse :

⁶⁰ Thierry VERSTRAETE, « proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PhE = F((C \times S \times P) \subset (E \times O))$ », Les éditions de l'ARDEG, 2002.

- ✓ Le premier est cognitif : il concerne l'entrepreneur en termes de savoir, de vision, d'apprentissage et de capacité à faire appel à la matière grise relative à la personne entreprenante.

Ce niveau est le plus intéressant et le plus complexe à étudier car il fait appel à la personne même de l'entrepreneur ce qui le rend délicatement susceptible à tendre vers l'infini car chaque personne à ses propres pensées, réflexions, cursus, motivation, comportement, trajectoire, profil en plus de l'improvisation qui fait le charisme de l'entrepreneur.

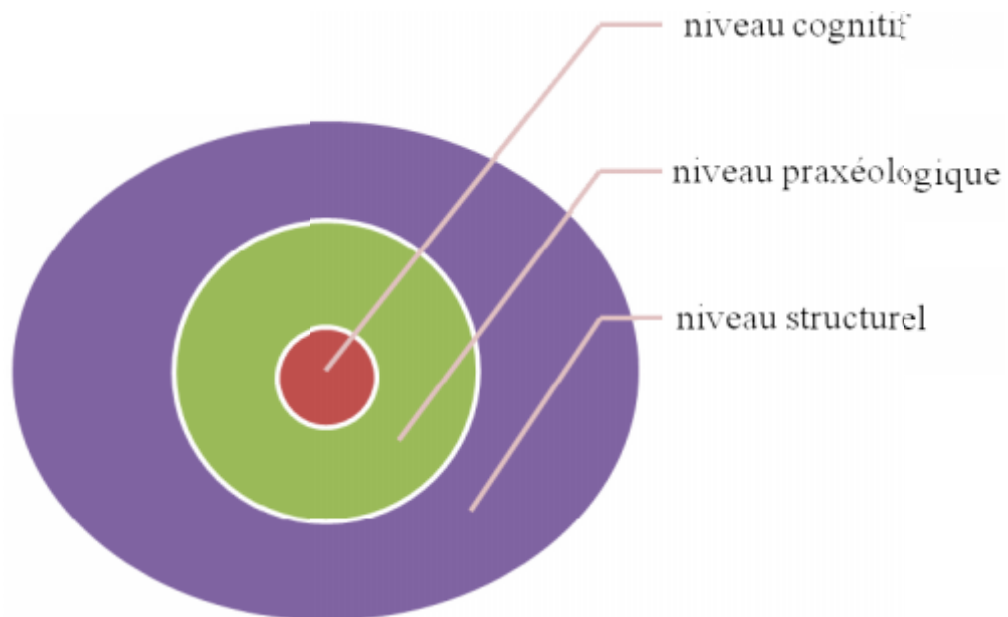
- ✓ Le deuxième est praxéologique : il concerne le savoir faire de l'entrepreneur face à l'organisation qu'il impulse.

Il représente la modélisation du niveau cognitif au sein du niveau structural, cette appréhension du processus qui est en perpétuel interaction s'engage à nous présenter une configuration de sous système dynamique dont le tout est un système représentatif du niveau praxéologique.

- ✓ Le troisième est structural : il concerne les salariés ou plus exactement le contexte ou tout le processus ou l'entrepreneur doit émerger.

C'est le plus intéressant au niveau du plan de la recherche car le contexte ou l'environnement sont à prendre comme un système organisationnel avec lequel l'organisation impulsée par l'entrepreneur s'imbrique, c'est toute cette infrastructure comportementale qui est mise en scène par tous les individus qui prennent part aux contextes environnementales de l'organisation qui rend ce niveau si intéressant à étudier.

SCHEMA : 1 modélisation de l'organisation impulsée



Source : réalisé par nos soins

Ces trois niveaux doivent travailler dans une symbiose relative de sorte à matérialiser et à positionner la structure d'une organisation créée dans un environnement de plus en plus complexe. Mais cette synergie n'est pas contrainte à la réussite ou à une croissance économique préétablie ce qui peut paraître paradoxale au souhait de l'entrepreneur.

L'interaction de ces niveaux indissociables représente l'axe central de la recherche en entrepreneuriat, et c'est ce feed-back de la structure générale qui représente la meilleure gorge de la valorisation conceptuelle de l'organisation au sein de son environnement. Mais comme cette dernière inclut plusieurs paramètres, un contrôle des sciences de gestion est nécessaire pour une compréhension optimale.

Comme l'objectif de l'entrepreneur est de maximiser son profit il faut qu'il se démarque de ses confrères, pour cela le développement d'une politique managériale est de rigueur car l'entrepreneur ne saurait tout faire tout seul, pour cela il faut mettre en place une configuration qui prenne le relais de l'entrepreneur dans les multiples tâches de l'entreprise

d'où l'intérêt d'inculquer le management stratégique à ce contexte d'évolution qui dégage un design organisationnel propre à chaque entreprise.

Cette innovation en termes de gestion qui est la créativité des salariés tend vers une gestion plus collective où toute opportunité d'affaire est bonne à prendre. Cet état d'esprit présente l'articulation de l'entrepreneuriat avec la stratégie mise en œuvre et détermine une « stratégie entrepreneuriale ».

Afin de mieux capter cette conception descriptive d'une organisation impulsée par l'entrepreneur, on vous soumet une théorie singulière qui perçoit une existence d'entrepreneurs se consacrant à l'étude et à l'enseignement de l'entreprise tout en précisant les points clés de la recherche entrepreneuriale.

2-Création ou impulsion d'une organisation⁶¹ ?

Il est difficile d'identifier l'initiateur d'une nouvelle combinaison qui est la résultante d'une conception innovante, produite pour investiguer des marchés ciblés.

Pour certains chercheurs, ce processus d'innovation n'est qu'une phase parmi d'autres du cycle de vie d'une firme ; alors que pour d'autres ce phénomène est une variante d'une interdisciplinarité des différentes organisations existantes.

Néanmoins, le terme « organisation » sous-entend l'action d'organiser et « création d'organisation » suppose une inexistence préalable de l'organisation pour finalement voir naître celle-ci. Cette nécessité de s'organiser est primordiale pour exploiter différentes opportunités d'affaires.

Dans notre vision des différents angles de vue du phénomène entrepreneuriale, l'émergence organisationnelle de ce dernier est plus due à une impulsion qu'à une création. La capacité de combiner et à transformer une vision stratégique en une opportunité d'affaires, nécessite plus qu'une banale intuition, car l'organisation auquel l'entrepreneur est soumis est plus sujette à un processus d'interaction de tous les collaborateurs réunis plutôt qu'à une entité fermée sur elle-même ; de ce fait on peut déduire que chaque processus de création possède son propre modèle d'organisation.

⁶¹ J. BONCLER et M. HLADY-RISPAL, « caractérisation de l'organisation entrepreneuriale », édition de l'ARDEG, 2003.

On impulse une organisation et on ne la crée pas car dans le champ d'investigation de l'entrepreneur (qui est le nôtre) la créativité est un des sous systèmes qui engendre la dynamique de l'entrepreneur qui doit former des capacités entrepreneuriales au sein même de cette organisation. Il ne peut être partout à la fois⁶².

Ce qui nous amène à diluer l'amalgame entre entrepreneurial et stratégie entrepreneuriales, cette dernière a comme objectif de tirer un avantage concurrentiel, alors que pour l'entrepreneuriat sait bien d'être une préoccupation première qui ne signifie pas forcément que l'entrepreneur ne fait pas usage de ce formidable outil de management stratégique.

Mais quand est-il de la création d'entreprises ? Est-ce le fruit de l'entrepreneuriat ? Cela nous paraît évident car l'assimilation de l'entrepreneuriat à la création d'entreprise est une vision partielle confondant entrepreneuriat et prise d'initiative. Pour y remédier, il convient d'observer et d'analyser concrètement un phénomène avant de pouvoir le qualifier d'entrepreneurial.

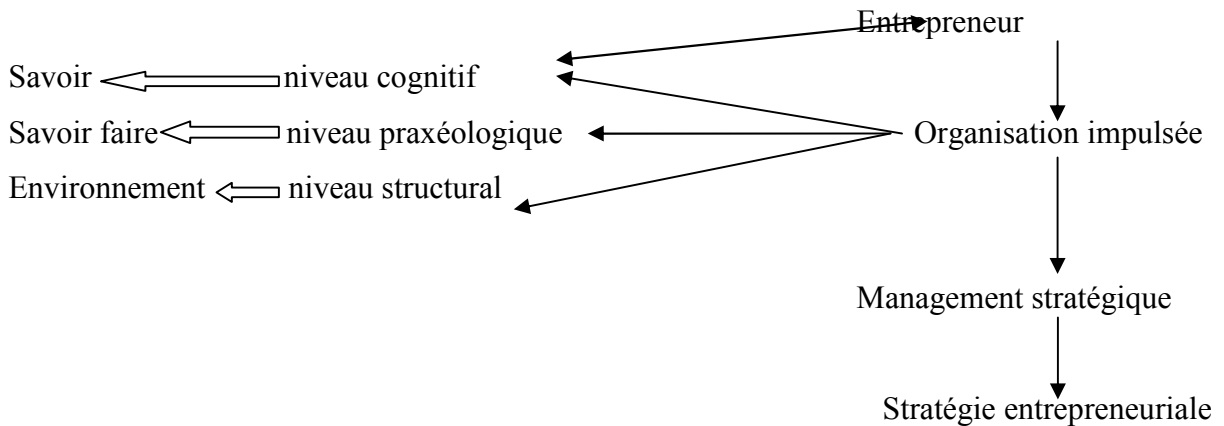
Ce qui caractérise le plus l'entrepreneuriat c'est résolument l'entrepreneur en temps que personne et individu d'une organisation du fait qu'il est à l'origine de l'initiative du phénomène entrepreneurial.

Toute fois on ne peut réduire l'entrepreneuriat ni à l'entrepreneur ni à l'organisation impulsée d'une part et d'autre part on ne peut oublier les types d'interactions les liants. Pour un meilleur éclairage on va se soumettre au décryptage des fondements théoriques provenant de différentes disciplines.

⁶² I. BOURDON, N. TESSIER, « la revue des Sciences de Gestion », n°237, P 35-39.

Pour l'assimilation des différents passages du phénomène entrepreneurial on vous soumet cette modélisation :

SCHEMA 2 : Modélisations du processus de stratégie entrepreneuriale



Source : réalisé par nos soins

Ce cadre générique propose une modélisation du processus représentatif d'un phénomène productif d'une connaissance scientifique.

Cette connaissance scientifique doit être basée sur des règles simples (pas simplistes) et significatives pour cela :

Le niveau cognitif → C.

Le niveau praxéologique → P.

Le niveau structural → S.

Entrepreneur → E.

Organisation impulsée → O.

Phénomène entrepreneurial → PhE.

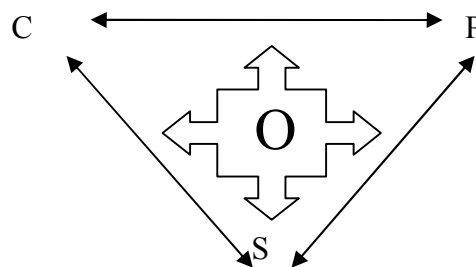
L'apport des recherches sur le phénomène s'appuie sur la compétence des connaissances de l'entrepreneur le conduisant à entreprendre (c) la singularité des actions appelées par l'acte (p) et la structure des contextes au sein desquels le phénomène émerge (s), l'entrepreneur (e) en tant qu'individu et de personne permettant de mieux le connaître, l'organisation impulsée (o).

Autrement dit, un programme de recherche en entrepreneuriat vise à apporter des connaissances sur chacune des dimensions (C, P, S), sur leurs interactions, et sur la relation à laquelle elles s'appliquent. A savoir l'entrepreneur et l'organisation impulsée (E et O).

$$\text{Ph E} = f [(C \times P \times S) (E \times O)]^{63}$$

N'omettons pas que l'interaction entre les différents niveaux doit être en parfaite symbiose pour que l'organisation impulsée par le ou les entrepreneurs soit à son optimum.

SCHEMA 3 : Déterminations d'une organisation impulsée



Source : réalisé par nos soins

2.1-Le niveau cognitif :

C'est le niveau le plus controversé car il est lié à la nature de l'individu or chaque individu est complexe de part son être. Cela risque de virer à l'incohérence pour la modélisation ou plus précisément sur la détermination de critère spécifique à ce niveau vu que sa dimension est aussi vaste qu'il y a d'entrepreneurs⁶⁴.

Cela ne décourage en rien notre volonté à l'analyse de ce niveau. A cet effet, on va mettre au point trois critères communs au chercheur et au praticien :

- ✓ La vision stratégique.
- ✓ La réflexivité.
- ✓ L'apprentissage.

⁶³ Thierry VERSTRAETE, « proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $\text{PhE} = F ((C \times S \times P) \square (E \times O))$ », Les éditions de l'ARDEG.

⁶⁴ J. Schumpeter, « théorie de l'évolution économique », les éditions DOLLAZ, 1972.

La vision stratégique représente le positionnement du souhait de l'entrepreneur face à un objectif visé.

La réflexivité détermine la faculté de l'entrepreneur à retomber sur ses pieds en tirant profit de toutes situations bonnes ou mauvaises.

Ce qui nous laisse L'apprentissage qui est tout aussi important car il met en avant à la fois la volonté à aller de l'avant en s'imprégnant de toute discipline scientifique bénéfique pour le cursus économique encours et à remettre en cause sa propre expérience face à d'autre plus pertinente⁶⁵

2.1.1-La vision :

Pour arriver à entreprendre il faut avoir une idée en tête et derrière chaque idée se cache une image mentale d'un état futur possible et souhaitable ; surtout si, cette représentation donne une orientation de la capacité d'anticipation de l'entrepreneur qui est nommée « vision » dans le jargon entrepreneurial⁶⁶.

Un dirigeant qui possède une vision (innovante si c'est possible) peut mieux anticiper sur les marchés qu'il vise En effet il aura préalablement déterminé un schéma faisable, pertinent et performant pour dégager une logique dominante qu'il va concrétiser avec ses proches collaborateurs.

La détention d'une idée ne fait pas d'un individu un entrepreneur nonobstant il lui reste un problème de faisabilité d'où l'intérêt de l'apprentissage dans l'aspect cognitif de l'individu.

2.1.2-L'apprentissage :

Cette variante est déterminante dans le succès de l'entrepreneur. Il doit relever certains critères comme la motivation, la persistance, la compétence, la distinction, la capacité, l'aptitude à l'effort et une mise à disposition permanente de l'information.

Tout cela représente l'infrastructure qui peut faire en sorte de surmonter les problèmes d'accomplissements de taches.

Cette perpétuelle remise en cause ne peut qu'être bénéfique pour l'expérience de l'entrepreneur. C'est un apprentissage basé sur l'observation, l'écoute, la réflexion et en dernier lieu le faite de valider ou pas une nouvelle méthode, règle, instructionetc.

⁶⁵ Cossette P, Audet M, « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », les éditions de l'ARDEG, 2003.

⁶⁶ R. DUTREIL, « guide du créateur d'entreprise », Secrétariat d'Etat aux petites et moyennes entreprises, au commerce, à l'artisanat, aux professions libérales et à la consommation80, rue de Lille - 75007 Paris S.P.

L'expérience passée peut s'avérer inquantifiable et démesurable car l'homme est un individu complexe. Les conditions de réussite de certaines formations d'apprentissage restent très relatives⁶⁷.

L'apprentissage est composé de deux forces distinctes et complémentaires :

- ✓ La première est une force personnelle et individuelle (aptitude, capacités, intention et ses efforts).
- ✓ La deuxième est une force environnementale qui se compose de facteurs situationnels, des critères externes de réussite (climat économique, institution d'aide à l'entrepreneuriat, mise à disposition de ressources adéquates).

Il est intéressant de mettre en évidence les rapprochements possibles entre ce qu'on appelle management : « la planification stratégique » et ce que les psychologues désignent « la planification cognitive », car on pourrait croire la planification stratégique comme un étayage méthodologique offrant un support instrumental à la planification cognitive d'un décideur dont la rationalité se trouve malmenée par une organisation qui menace cette constance.

En conséquence, on peut affirmer que l'apprentissage peut être sujet à enseignement. En effet si l'entrepreneur a un parcours personnel riche en culture, l'éducation peut faire en sorte d'optimiser son apprentissage, sa réflexivité et le classement des priorités stratégiques. Nonobstant, c'est la capacité à mémoriser l'expérience acquise qui va influencer l'incidence de la performance d'apprentissage. Cette dernière peut se scinder en deux variantes :

- ✓ L'une par l'imitation (on observe puis on imite, cela peut expliquer l'artisanat communautaire).
- ✓ L'autre est instructive, elle fait appel à l'éducation, l'enseignement...

Toutes ces variantes font qu'un entrepreneur est novice ou professionnel dans son domaine d'activité. L'expert professionnel peut capter la tendance en un clin d'œil et peut anticiper rapidement sur les problèmes ce qui n'est pas le cas du débutant.

⁶⁷ P BORDIEU, « le sens pratique, l'homo academicus », les éditions de minuit, 1984.

2.1.3-La réflexivité :

Elle est peu connue par le grand public, car elle reste très métaphorique du fait que les sciences qui s'y intéressent sont aussi complexes que remises en cause (neurologique, sociologique, psychologique). Avant d'anticiper les grands débats essayant d'y voir plus claire.

La réflexivité, c'est avoir la capacité de comprendre un fait au moment même qu'il se déroule et de faire en sorte de percevoir les intentions motivantes de cette action .En d'autres termes l'entrepreneur doit être apte à réagir au même moment ou l'action se déroule ne laissant guère le temps à la pensée. Ce procédé est un facteur de compétence et d'intentionnalité à être le plus motivé à agir pour le meilleur de ses affaires.

A-t-on fini pour autant d'appréhender ce concept ? Pour un esprit scientifique d'autres critères rentrent en jeu : la culture, le désir, l'aptitude à la rapidité, à la compréhension des sens et à l'appartenance à un groupe social. Tout cela on le retrouve dans les différentes activités cérébrales. Mais encore comment se conjuguent les intentions, les institutions et le stockage mémoriel. ?

Sera t'on apte à comprendre, à concevoir une idée sur le mécanisme si complexe du cerveau ? Notre intérêt n'est pas de piétiner les plates bande d'autres spécialités mais de coordonner et de conjuguer les efforts afin d'optimiser les résultats.

2.2- le niveau structural :

C'est le niveau socioculturel ou l'entrepreneur doit évoluer en cohabitant avec l'ensemble de ses confrères et consœurs. Il est le plus déterminant pour l'entrepreneur car hormis ses capacités intrinsèques (volonté, aptitude, disposition, vision, engagement), il doit disposer de ressources adéquates ou d'une culture sociale avec tout ce qu'elle suppose d'infrastructures instituées ou institutionnalisées inhérentes pour mener à bien sa mission entrepreneuriale⁶⁸.

L'entrepreneur ne pourra ni concrétiser ni mettre en application sa stratégie car il n'est qu'un maillon de la grande chaîne économique .Ainsi une régulation adéquate de l'architecture sociale peut prédéfinir a l'épanouissement ou pas d'une société. Alors « l'entrepreneur est il victime ou acteur de l'organisation ? ».

⁶⁸ C. SICARD, « le manager stratège », les éditions DUNOD, PARIS, 1994.

2.2.1-L'entrepreneur son organisation au sein d'une organisation structurée :

Avant tout, l'entrepreneur est un individu comme les autres qui évolue au sein d'un tout, d'un ensemble et chaque individu doit créer sa propre microsociété composée d'éléments, concepts qui seront favorable à son évolution.

Chaque entrepreneur crée une structure qui doit s'imbriquer dans l'organisation générale déjà charpentée de l'économie. Dans le cas contraire c'est l'anarchie du fait que chaque organisation impulsée est le reflet des exigences et des espoirs inhérents à son initiateur. Pour démêler cet imbroglio plusieurs théories explicatives ont été proposées (la systémique, la théorie des conventions, la théorie des représentations sociales.....).

Chacune d'entre elles apportent ses solutions pour démêler et réduire ce désordre et instaurer un nouvel ordre économique constant et prévisible. Mais la démarcation est diaphane entre pouvoir et vouloir du fait que tout individu est une personne à rationalité limitée et à moins d'avoir des pouvoirs surnaturels on ne peut prédire avec précision l'avenir économique (ex crise financière de 2008).Nonobstant on peut anticiper les réactions en se basant sur des matrices stratégique (BCG, Mc Kinsey.....).

Comme tout est en perpétuelle interaction qui induit à une complexité non linéaire mais certaine. La tâche s'annonce difficile pour l'entrepreneur qui désire acquérir sa pérennité au sein d'un environnement économique de plus en plus instable (théorie du chaos), néanmoins cet environnement est identique pour tous les entrepreneurs donc il ne peut être considéré comme une véritable menace.

Dans ce cadre, l'entrepreneur doit impulser une organisation réactive à chaque changement et faire preuve d'une maîtrise absolue des outils de gestion par la mise en place d'un tableau de bord inhérent à la doctrine ambitionnée.

2.2.2-Les attitudes de l'entrepreneur :

Le domaine de la recherche ne peut se contenter d'une ambiguïté entrepreneuriale et son enseignement correct nécessite la mise en place de procédures, de balises, des points de repaire, des règles économiques et sociales.

A ce titre une hypothèse « la théorie des conventions », s'est engagée à le faire mais sans résultat probant, solution imparfaite. Aujourd'hui l'entrepreneur doit édifier avec succès un objectif réalisable et efficient. Pour y arriver il faut persuader ses proches collaborateurs, négocier avec ses fournisseurs et établir des procédures de régulation pour éviter les conflits.

Le monde entrepreneurial a proposé une des solutions consistant à mettre au point des conventions ou élaborer des contrats spécifiques à chaque attente des parties contractantes (l'égalité n'est pas l'âme du contrat). La condition sine qua none de sa réussite est subordonnée au respect profond du code de l'éthique.

En appréciant l'intérêt général de ce concept on peut tenter d'expliquer l'attitude de l'entrepreneur malheureux face à un enchaînement de problèmes qui aurait pu être évité s'il avait employé les mesures préventives (régler le désaccord à l'amiable) au lieu de la solution juridique.

Ainsi les relations informelles peuvent être aussi si non plus efficaces que les relations formelles (beaucoup de statuts sociétaires ou de contrat d'affaire sont bouclés sur un terrain de golf ou autour d'une tasse de café), l'impact de l'école des relations humaines dans le domaine de la gestion des organisations est très importante.

Pour finaliser cette analyse, il y a lieu de noter l'importance des éléments suivants : la culture, l'espace spatio-temporel et le capital social. En effet si on dispose d'une bonne culture générale et les ressources adéquates et être au bon moment et au bon endroit on peut dire que tous les éléments sont réunis pour réussir, pour entreprendre.

Mais cette situation est exceptionnelle et il est très rare d'être aussi chanceux ; le fait d'avoir un élément peut faire en sorte qu'un individu passe à l'acte entrepreneurial (effet locomotive) en règle générale c'est l'environnement qui agit sur l'individu.

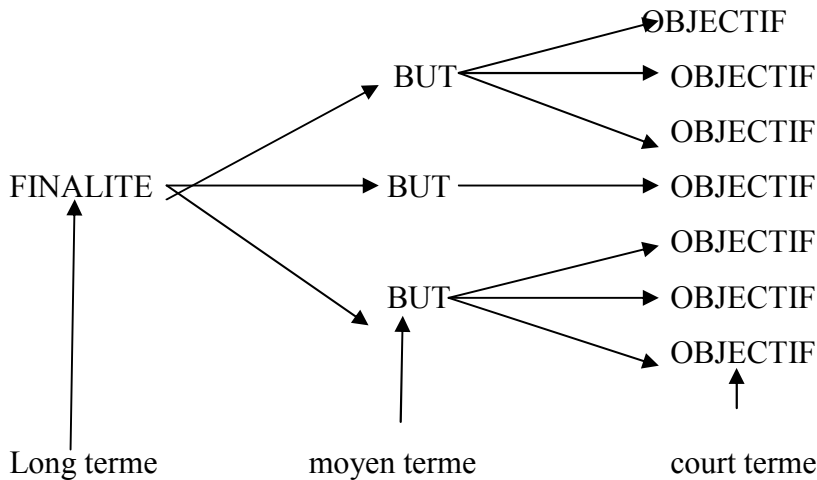
2.3- le niveau praxéologique :

Selon une maxime de Sénèque « il n'ya pas de vent favorable pour celui qui ne sait ou il veut aller ! » l'entrepreneur pour atteindre l'objectif désiré peut agir intuitivement mais il gagnera beaucoup à utiliser les outils et méthodes du management stratégique.

Comme cela a été cité auparavant l'entrepreneur n'agit pas seul, il fait partie d'un ensemble et à fin de satisfaire durablement ses proches collaborateurs il doit mettre en œuvre une politique cohérente qui lui configure les moyens d'atteindre sa finalité et réaliser sa mission (la pérennité de son entreprise).

Elle est composée de plusieurs buts (maximiser les profits, acquérir en taille, devenir leader.....), et chaque but doit inclure plusieurs objectifs (acquérir la technologie, potentiel, savoir faire,...).

SCHEMA 4 : Déterminations de l'évolution temporelle



Source : réalisé par nos soins

Pour obtenir une vision stratégique claire et précise l'entrepreneur doit faire le choix du comment, de quelles façons il veut que son organisation s'emboîte dans l'organisation structurelle générale ?

Ou alors, de quelles manières l'entrepreneur va mobiliser ses ressources et comment il va recouvrir ses emplois ? En d'autres termes le niveau praxéologique fait le lien entre le niveau cognitif et le niveau structural.

2.3.1-Les positionnements :

Pour analyser et étudier les différents contextes au sein du quel une organisation impulsée évolue et de quelle manière elle le peut il y a lieu de segmenter l'environnement car certains sont plus propices que d'autres (niveau S).

En domaine d'activité qui pourrait s'énoncer de l'entrepreneur à un environnement qui lui est à première vue inconnu, c'est en modélisant ses politiques déployées dans les multiples environnements, ce qui peut paraître de mise en place d'un diagnostic stratégique pour apprécier la compatibilité entre l'entrepreneur et son projet car il n'est guère surprenant de proposer que l'entrepreneur gagne à être un bon stratège.

Pour cela, on va essayer de mieux cerner cette dimension macro environnementale ou environnement général en le structurant en cinq propositions :

- 1- le facteur socio-économique comporte les éléments de conjoncture économique, sociale et démographique (taux d'inflation, évolution du pouvoir d'achat, taux de corruption, pyramide des âges,) ces éléments sont cruciaux pour prédéfinir la bonne situation entrepreneuriale d'un pays ou d'une région.
- 2- le facteur institutionnel concerne le mode de penser et le comportement des institutions avec laquelle l'entrepreneur doit collaborer. Ce facteur représente un frein à l'évolution économique de certain pays car il met l'accent sur : la transparence, la traçabilité des différents flux, code d'investissement approprié....etc.
- 3- le facteur technologique renvoi à la bonne santé de l'entreprise ou pas, car comme on est dans le siècle du savoir cette dernière est un moyen décisif, car il s'ingère dans tous les départements, toutes les activités de l'entreprise (gestion interne et externe, mise en place de procédures,)
- 4- le facteur culturel : on l'a invoqué dans les précédents niveaux, car quel que soit l'environnement étudié il n'est que la conséquence d'une action et comme l'action primaire de l'entrepreneuriat émerge de l'entrepreneur ce dernier doit avoir assez de « bagage » pour faire face à un avenir incertain (on retrouve ce facteur plus analysé dans le niveau cognitif).
- 5- le facteur écologique : réchauffement planétaire oblige, toute entreprise doit être aux normes écologiques internationales cela intègre même les collaborateurs car il influence directement sur la pérennité de l'entreprise, pour i remédier de nouvelles technologies sont à l'étude et l'entreprise mobilise de plus en plus de moyens pour y parvenir (recherche, technologie de substitution, marketing,....).

Après avoir évoqué la conception d'un environnement général on va essayer d'y voir plus clair dans l'environnement singulier qui est entre autre le micro environnement. Cet environnement fournit un cadre d'analyse au problème du management des multiples relations avec l'individu et groupes qu'induit l'activité entrepreneuriale.

L'idée centrale est que tout manager doit mettre en œuvre les processus permettant d'offrir satisfaction aux différents acteurs ayant une influence sur le statut économique de l'entreprise. A ce titre, il doit mettre en œuvre un ordre de priorité en fractionnant son entreprise en plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS), ou de segmentation

marketing, même si ces deux paramètres identifient plus comme des outils de management stratégique ; le domaine de la recherche ne peut les négliger car plusieurs théories ont été consacrées à la segmentation de l'entrepreneuriat.

Dans ce cadre, l'entrepreneur doit segmenter son entreprise en DAS et chaque DAS vise un marché ou une gamme de produits (ce procédé est très demandé dans l'usage de la création d'entreprise), par exemple : les produits bas de gamme, haut de gamme, surgelé, importés....etc. ou encore une clientèle qui gagne plus que xx xxx da, ou moins de xx xxx da.

Cette segmentation doit fournir au chercheur (au stratège) une tendance qui doit mettre les accents sur quel domaine il faut investir et sur lequel il ne faut pas le faire. L'entrepreneur doit être en mesure de faire le bon choix et en temps opportun car lorsqu'on la maîtrise on peut agir efficacement d'où la perpétuelle remise en cause des différents outils de développement.

Toute fois il faut rester très lucide face à cette segmentation, un simple changement dans la structure organisationnelle (niveau structural) peut réajuster l'ensemble des décisions de l'entrepreneur car dans le monde entrepreneurial tout peut-être relatif.

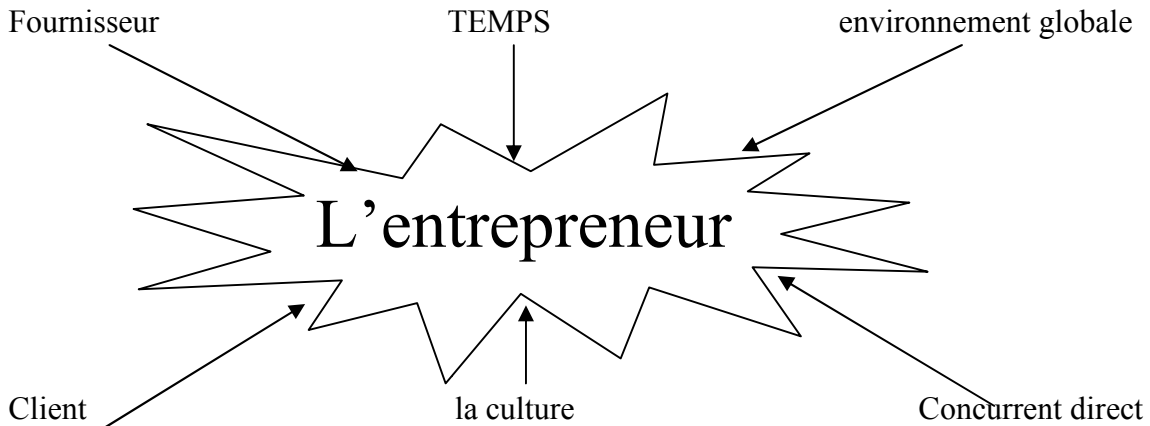
De part cet éclairage on distingue que le niveau praxéologique est à la fois le rapport entre le niveau cognitif et le niveau structural, donc il fait en sorte que la continuelle interaction entre les différents éléments perdure et il représente le lien, la continuité du fonctionnement du système entrepreneurial.

Pour être parmi les leaders de sa branche d'activité il faut obéir à deux règles capitales :

- 1- promouvoir l'intelligence humaine.
- 2- mobilisations d'informations efficaces.

Après ces différents éclairages, on vous suggère notre perception des différentes forces qui influent sur le mode entrepreneurial :

Schéma 5 : les forces influentes sur l'entrepreneur



Source : réalisé par nos soins.

1 - le fournisseur : il représente un allié nécessaire pour l'entrepreneur. En cas de trou de trésorerie ($FR < 0$) une avance de marchandise peut s'avérer un souffle d'air ou du sang neuf pour une entreprise en difficulté. Tout en spécifiant que dans un objectif d'optimisation la non dépendance à un fournisseur est de mise ; car ce dernier peut avoir l'envie de descendre la chaîne de valeur et par conséquent devenir un concurrent direct.

2 - le client : il représente le chiffre d'affaire tant convoité par l'entrepreneur, d'où sa nécessité car il est un des rares composants du fond de commerce. Plus un entrepreneur a de clients plus il a de chances de réussir financièrement. Ceci sans oublier que rien ne sert de faire du CA sans avoir une certitude d'encaissement tout en précisant que le client aussi peut céder à la tentation de remonter la chaîne de valeur en devenant lui aussi un concurrent direct de l'entrepreneur.

3 - la culture : elle est sans doute la spécificité la plus controversée par les spécialistes au sein de la recherche entrepreneuriale. Elle est in-quantifiable car son taux d'implication dans l'acte entrepreneurial varie selon les entrepreneurs (moins pour les esprits dogmatiques et plus ou moins considérables pour les esprits aventuriers). Pour certains entrepreneurs elle est l'âme de la manifestation entrepreneuriale.

4 - le concurrent direct_: il est la préoccupation première de l'entrepreneur car il reflète la part de marché détenu par sa personne, donc du CA convoité. Cependant la mise en place de diagnostic stratégique (DAS) peut s'avérer incontournable pour l'entrepreneur car il peut y ajuster les différentes prises de décisions.

5 - l'environnement global : dans notre représentation l'environnement global est assimilé aux institutions nationales. L'entrepreneur est aussi un sujet de la classe politique et il doit se plier aux législations et réglementations en vigueur (code d'investissement, législation du travail, comptabilité, code de commerce ...).

Tout en spécifiant que la situation macroéconomique est toute aussi importante pour certaines entreprises (les multinationales). A cet effet, l'intérêt d'étudier les différents codes d'investissement des différents pays en particulier les pays favorables aux investissements directs étrangers (IDE) ainsi que les pays favorables à une économie libérale pays et qui adhèrent aux législations édictées par les institutions économiques internationales (OMC).

6-le temps : ce critère m'est très cher étant donné qu'il est omis par beaucoup de professionnels bien que l'entrepreneur doive prendre des décisions en temps réel. Aussi cet important point peut faire la différence entre un dirigeant et un entrepreneurship (entrepreneur-manager) du fait que la stratégie repose sur l'anticipation des différentes tendances du marché.

Les trois niveaux du model (C x P x S) serviront l'analyse des relations (O x E) dans le cadre d'une optimisation de compréhension des différents aspects des équipes entrepreneuriale.

Le niveau cognitif (C) sert la première phase de la recherche, c'est principalement la construction de la vision stratégique qui sera étudiée. Il nous semble que sa construction et le fait des équipes travaillées dans cette recherche.

Evidemment il est difficile d'oublier la conception de la stratégie en considérant uniquement la conception trop down, néanmoins il n'est pas déraisonnable d'accepter l'idée que dans une configuration résolument entrepreneuriale un acteur ou un petit groupe d'acteurs trace la voie pour le collectif réuni pour atteindre un objectif commun d'efficience.

La deuxième phase de la recherche prendra l'angle *du niveau structural (S)* il s'agit d'étudier la structure des contextes empiriquement investis (en y confrontant une partie des développements précédents) afin d'apporter à la communauté des chercheurs en sciences de gestion une connaissance précise de ces contextes.

Plus particulièrement, nous étudierons ce qui environne le ou les entrepreneurs dans la prise de décision et la construction de la vision devant devenir paradigmatique (S x C).

Dés lors la troisième phase de la recherche privilégie le *niveau praxéologique* (P), il s'agit cette fois de préciser le processus de prise de décision touchant d'une part éventuellement la configuration organisationnelle et d'autre part le positionnement de cette organisation dans ses multiples environnements.

On considèrera qu'une décision n'intervenant pas sur ces niveaux, n'est pas à considérer car peu de nature à être qualifiée d'entrepreneuriale, voir de stratégique.

Cette phase appelle essentiellement de l'observation et les chercheurs s'interrogent encore sur le cadre opératoire spécifique à cette phase.

Section 2 : les stratégies entrepreneuriales

Après avoir cerné dans la section précédente l'essentiel du déroulement de l'action stratégique de nouveaux concepts et idées vont éclaircir les stratégies entrepreneuriales sous un nouvel angle⁶⁹.

2.1- l'entreprise entreprenante et intrapreneurial :

L'entreprise pour augmenter son profit sur le court terme et gagner sa pérennité sur le long terme, doit prendre des initiatives, surmonter une bureaucratie trop lourde, tout en multipliant les opportunités afin de dégager des compétences. Ce comportement entrepreneurial est indispensable et primordial dans les firmes⁷⁰.

L'expression consacrée par la littérature était celle de « corporate entrepreneurship » qui dégagait une idée selon la quelle : « l'organisation peut prendre le relais de l'entrepreneur ou, plus largement, qu'une firme établie peut tout à fait démontrer des aptitudes entrepreneuriales »⁷¹.

Deux dimensions la caractérisent l'innovation et le risque pris par les firmes établies lorsqu'elles se lancent et s'investissent dans des marchés nouveaux. Cette aptitude à développer un avantage compétitif inhérent au comportement entrepreneurial, est la source d'exploitation d'une opportunité par un salarié investie du pouvoir et des ressources nécessaires, ceci est la définition même de l'entrepreneuriat.

⁶⁹ M. Marchesney, « management stratégique », Eyrolles université, PARIS.

⁷⁰ O. GÉLINIER, « Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes », les éditions d'Organisation, 1993.

⁷¹ J. BONCLER, « propos introductif en entrepreneuriat », revue de l'entrepreneuriat, n°2, 2006.

L'élargissement de la mondialisation rend l'innovation plus contraignante. Les chercheurs en management stratégique peinent à définir les bases de la stratégie entrepreneuriale dans ce domaine.

2.2- la firme doit innover :

L'innovation pour de nombreux chercheurs- entrepreneurs est essentielle ou même déterminatrice car spécifie les qualités inhérentes des entrepreneurs par rapport aux managers. Dans ce domaine Schumpeter (dont nous approfondirons la doctrine ultérieurement) souligne la relation directe entre entrepreneuriat et innovation.

Dans ce cadre, l'innovation constitue le domaine de l'entrepreneuriat, qui favorise la dynamique de différentes combinaisons entre les divers collaborateurs de l'entreprise. Mais ce phénomène n'est pas réservé que pour l'entrepreneur, il peut être un des outils de perfectionnement des dirigeants ou des propriétaires étant donné qu'elle imprime un mouvement dynamique d'évolution en détruisant l'existant vieillissant par l'apport à une nouveauté.

La stratégie entrepreneuriale consiste à développer l'intelligence humaine afin d'élaborer de nouvelles combinaisons créatrices de changement, de modification d'événements susceptibles de mettre en cause les capacités organisationnelles de la firme à suivre le rythme de l'innovation. Tout cela peut paraître évolutionniste mais n'avez guère d'inquiétude un équilibre naturel se met en place entre l'organisation impulsée et le marché visé.

A ce titre, le principe affirmant : " qu'il vaut mieux poser les règles du jeu que de les subir " est toujours d'actualité pour les PME tant qu' elles gardent l'avantage d'une forte proximité avec leur environnement⁷².

2.3- Développer et favoriser la création de valeur :

Le phénomène entrepreneurial est souvent considéré comme apporteur de richesses et d'emplois donc de valeur inhérente à l'existence de liens forts entre les activités entrepreneuriales et la croissance économique.

C'est cette création de valeur qui est au cœur de l'entrepreneuriat, balise le champ de la relation liant un individu et la valeur nouvelle que ce dernier crée où peut créer. L'individu est à la fois initiateur et victime de la valeur qu'il crée et qui s'exprime par des prix déterminés par les marchés.

⁷² Martine HLADY-RISPAL, « revue de l'entrepreneuriat », vol 5, n°2, 2006.

Ainsi, force est de constater que la création de la valeur relève d'une diversité interactionnelle de pratique novatrice.

La créativité est la panache de personne qui croit dans une vision imaginaire propice au développement : avoir des idées c'est pouvoir mettre en œuvre son potentiel créatif.

Pour certaines personnes, la créativité mobilise une dimension conséquente de leur travail [design, chorégraphe, chercheurs....] et le manager doit faire preuve d'inventivité pour diminuer ou éviter les conflits ou bien faire admettre de nouvelles procédures au pré des propriétaires. Ainsi, la dimension entrepreneuriale s'exprime par une ampleur stratégique de l'individu et du collectif en même temps.

Il faut motiver en continuant l'environnement organisationnel de la firme; ainsi il faut promouvoir les facultés et les possibilités à localiser des opportunités d'affaires.

2.4- Exploiter les opportunités d'affaires :

Cette étape est décisive pour déterminer le degré de réussite de l'entrepreneur en effet, le fait de percevoir, de détecter et d'exploiter une opportunité d'affaires tend à générer l'action créatrice de richesse.

Ainsi, on peut prétendre que l'identification d'une opportunité est à la croisée des chemins de l'entrepreneuriat et du management stratégique qui est vraisemblablement une des branches d'activité de la stratégie entrepreneuriale.

Le monde de l'entrepreneuriat paraît de plus en plus précis et l'amortissement des ressources [engagée pour trouver de nouvelles idées, les innover et les entreprendre] doit être effectué le plus rapidement possible.

L'imitation ou la création des nouveaux produits de substitution peuvent remettre en cause tout le cycle de vie du produit en question. Dans la stratégie entrepreneuriale, la phase recherchée du développement du cycle de vie du produit et non seulement la plus déterminante mais la plus décisive de la rentabilité attendue du produit.

La centralité de ce concept pousse l'association des entrepreneurs avec un éventuel contrôle des ressources nécessaires à l'exploitation de l'environnement, car la découverte, l'évaluation et l'exploitation des opportunités se fait par des hommes aptes à les mener dans un délai relativement court .c'est un entrepreneurship compétent à la réflexivité.

Les opportunités ne se laissent pas saisir comme on cueille un fruit mur et l'entrepreneur ne doit pas attendre passivement l'aide de sa bonne étoile. Il doit être capable d'échafauder des opportunités grâce à la collecte d'informations pertinentes et leur étude en temps opportun.

A ce titre et afin de bénéficier d'une bonne occasion, l'étude du porteur d'étude (l'entrepreneur entre autre) doit avoir un niveau cognitif conséquent pour bien expérimenter sa base de données (toute donnée n'est pas une information mais chaque information est une donnée) à condition que la maîtrise des différents critères (collecte, analyse et interprétation) s'imbrique dans un environnement propice aux affaires (un marché en déséquilibre fera très bien l'affaire), en conséquence l'entrepreneur peut saisir une source de profit.

De ce fait, on remarque que les entrepreneurs possédant une riche expérience réussissent mieux que les novices étant donné qu'ils ont une vigilance très précise ainsi qu'une concentration ce qui leur permet d'éviter de s'embrouiller dans des procédures vouées à l'échec.

Si l'information est importante dans la détection d'opportunité d'affaire, elle n'ont fait pas pour autant l'exclusivité, la possession d'outils et de capacités d'interprétation sont aussi nécessaire pour les mettre à jour et les transformer en réalités économiques exploitables.

Néanmoins, le processus de découverte ou de conception vise à promouvoir la vision créative et imaginaire de l'entrepreneur, cela ne délimite aucunement l'intérêt de l'opportunité d'affaire dans d'autres phénomènes (stratégie, marketing...).

Evidemment donner les ressources nécessaires aux salariés pour innover, créer et détecter une opportunité d'affaires donnerait éventuellement des sueurs froides à certains dirigeants qui craindraient de financer des concurrents potentiels.

Néanmoins, l'intérêt d'avoir ou d'être un manager à l'esprit entre entrepreneurial [leadership] est nécessaire. C'est ce concept organisationnel qu'est le paradigme entrepreneurial.

2.5- Vision paradigmatique :

La logique de cette vision est la capacité à faire preuve de performance dans le fait de faire accepter une construction mentale par l'ensemble de ces partenaires. Cette forme de stratégies entrepreneuriales s'oriente vers une configuration futuriste d'une organisation encore visionnaire.

C'est le fait de la partager et de la réaliser par le collectif qui est un aboutissement pour l'entrepreneur. Tout réside dans la simulation d'un futur désiré qui reste faisable avec les ressources existantes d'aujourd'hui.

Cette texture qui mêle planification à l'apprentissage aussi bien individuel que collectif (organisation) est un espace commun de recherche, d'investissement et d'interactions de diverses réactions : car chaque acteur de l'organisation possède et procède à la composition de la carte cognitive dont il fait partie.

Mais tout ce potentiel est au service exclusif de la firme, (ne nous perdons pas dans des recoins théoriques de la recherche entrepreneuriale) du fait que la priorité de la firme reste toujours l'accumulation des gains.

2.6- Dégager de la valeur :

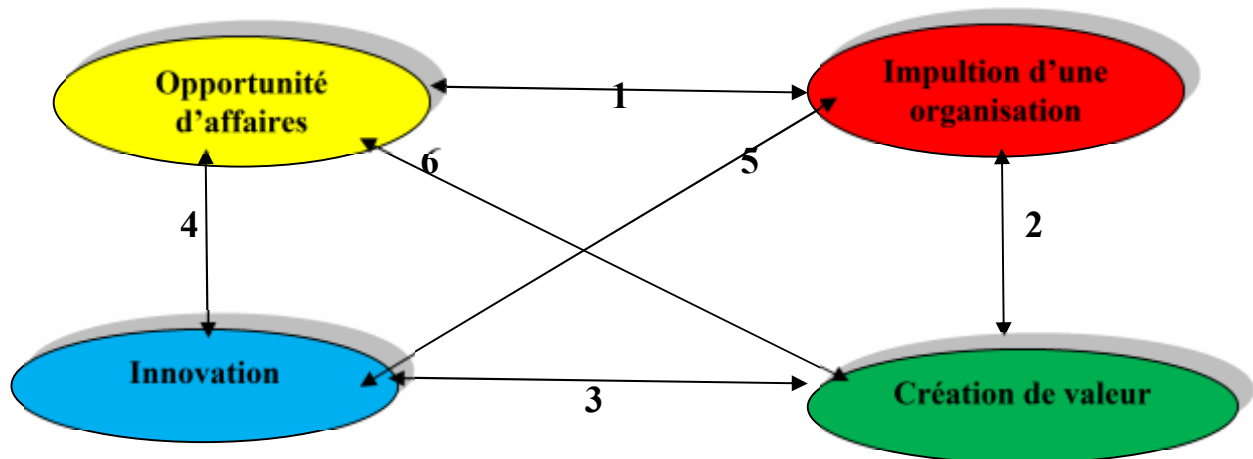
Comme cela a été précédemment évoqué, toute préoccupation stratégique envers la firme, concerne non seulement sa gestion ou son plan financier mais sa capacité à générer de la valeur, car tant que les ressources affluent la pérennité de la firme est plus ou moins assurée.

Dans ce contexte, l'entrepreneuriat est considéré comme un processus de création de valeur car il symbolise la résultante de tous les processus dont jouit la firme. Cette interaction entre le manager et l'entrepreneur [qui peut aussi être la même personne] construit le concept même de gestion. Mais pas uniquement cela, ce souhait peut être réalisé économiquement par d'autres critères qui entrent en jeu. Dans ce cadre, pour le chercheur en entrepreneuriat le fait même d'innover ou de faire preuve de créativité constitue déjà une grande richesse en soi.

Il n'est pas simple de montrer l'interaction des différents éléments qui compose le paradigme entrepreneurial du fait que de nombreux chercheurs doutent d'une évolution probable d'un paradigme et au lieu d'apporter un entendement il en résulte de la confusion.

Afin d'y voir plus clair on vous soumet pour approbation le schéma suivant :

SCHEMA 6 : Représentation des quatre dimensions de l'entrepreneur



Source : Thierry VERSTRAETE et Alain FAYOLLE, « revue de l'entrepreneur », vol 4, n°1, 2005, page 44.

Nous mettons ici en évidence l'interaction efficiente des six liens (ce qui signifie qu'ils ne sont pas les seuls) qui peuvent être résumés de la façon suivante :

Lien 1 : pour exploiter une opportunité d'affaires, il convient d'une façon ou d'une autre de s'organiser ce qui pousse les diverses ressources à se cristalliser en une organisation impulsée.

Lien 2 : l'organisation ne peut exister durablement ce qui remet en cause l'entrepreneur vu qu'il est à l'origine de cette organisation, pour y remédier elle doit fournir à ses parties prenantes la valeur qu'elles attendent et dont elle tire les ressources nécessaires à son fonctionnement.

Lien 3 : lorsque la valeur apportée est importante, une innovation en est souvent à l'origine qu'elle soit organisationnelle, technique ou commerciale ; moins radicalement si l'on rapproche innovation et nouveauté, l'organisation naissante du phénomène entrepreneurial est nouvelle, la valeur apportée est donc nouvelle.

Lien 4 : une innovation peut correspondre à la construction d'une opportunité mise sur le marché, comme elle peut prétendre à la fourniture d'un nouveau produit ou service qui va stimuler l'apparition d'une nouvelle organisation.

Lien 5 : toute exploitation d'une innovation, à l'instar d'une opportunité, appelle une organisation et l'existence de celle-ci favorise les interactions créatives qui elle est nécessaire à l'innovation.

Lien 6 : une opportunité n'est exploitée que si elle est perçue comme susceptible de dégager de la valeur au moins pour celui qui l'a identifiée.

Afin de promouvoir ce phénomène entrepreneurial, les chercheurs devraient se focaliser sur l'interaction de ces différents éléments plutôt que de les étudier séparément. Selon l'état actuel de nos connaissances dans ce domaine, il serait préférable et plus intelligent d'éviter un dogmatisme réducteur qui inéluctablement fera stagner notre domaine de recherche à un stade basique.

2.7 Modèle économique⁷³ : (business model)

Le business model, ou modèle économique est à la réunion des champs de la stratégie et de l'entrepreneuriat. La notion de business model est apparue en contexte entrepreneurial avec l'avènement de ce qui a été qualifié de start-up.

On en propose une conceptualisation pédagogiquement déclinée dans le cadre de programmes de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat.

Le cadre théorique a également été transféré pratiquement pour servir l'accompagnement des porteurs de projets, montrant ainsi que le concept de business model est pertinent pour aider les entrepreneurs à comprendre le cœur de leur affaire.

Le plan d'affaires, apparaît alors comme une version rédigée du projet, mais la conviction repose avant tout sur le business model expliquant comme la valeur est générée, rémunérée et partagée. Autrement dit, le business model est une convention d'affaires et le plan d'affaires un document rédigé pour la communiquer.

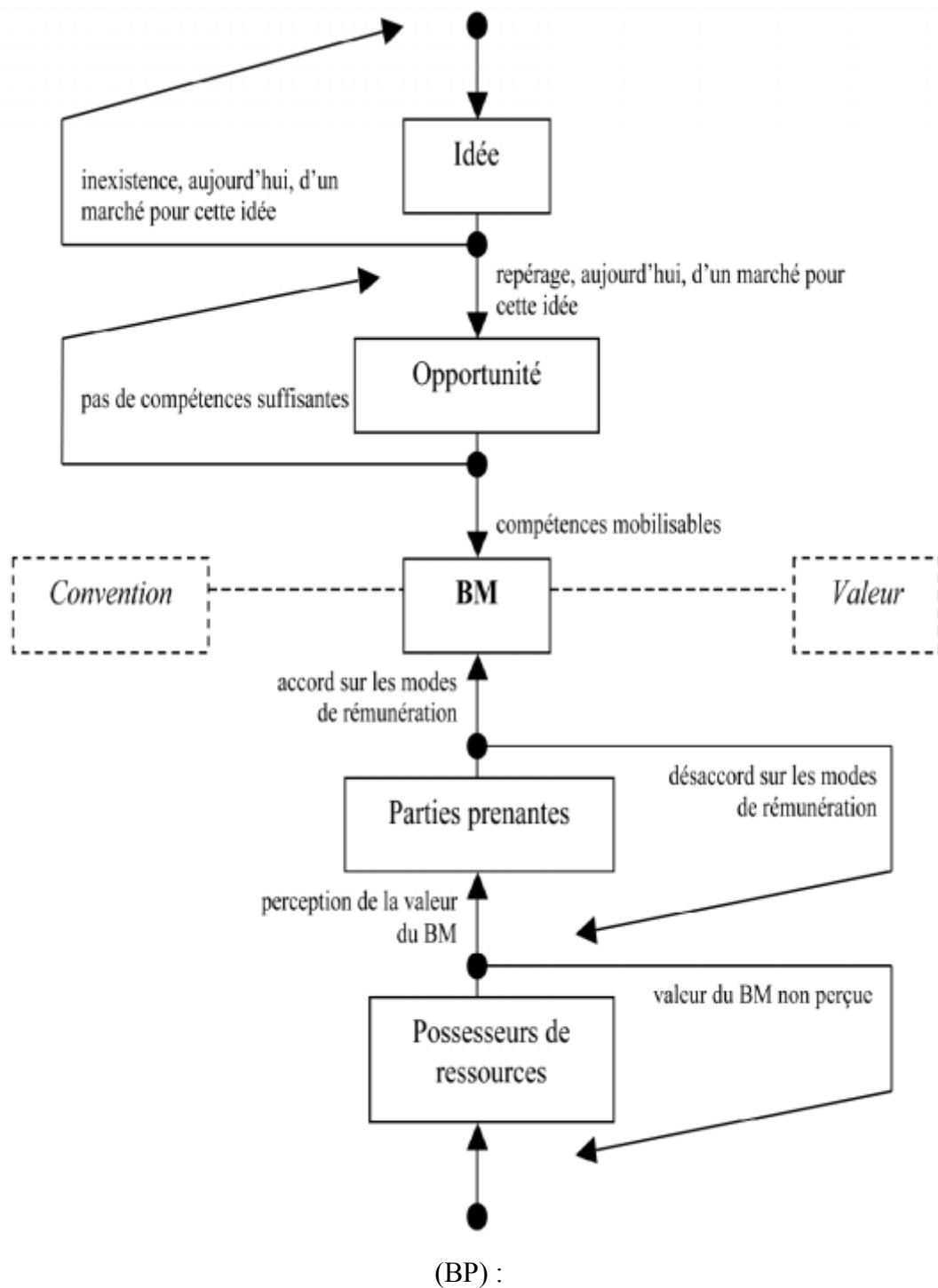
La contraction du temps et les différentes perturbations qu'il génère rendent l'élaboration du business model très relatif à la conjoncture environnementale, car il est médiateur de l'ingénierie managériale et entrepreneuriale à la fois. Pour servir l'élaboration d'un modèle économique les modèles stratégiques se réfèrent aux contextes dans lequel il est envisagé d'engager des affaires.

⁷³ Thierry VERSTRAETE et Alain FAYOLLE, « revue de l'entrepreneur », vol 4, n°1, 2005, page 57.

L'évolution rapide de ces contextes avec leur analyse fait quand ne peut s'appuyer durablement sur un modèle stratégique qui est structuré sur le long terme. C'est pour cela qu'il tient une place centrale dans cette modélisation.

Il y a lieu de mettre au point un modèle, ce qui nous conduit à innover sans cesse, car il ne s'agit plus uniquement de rationaliser et d'optimiser, mais d'engendrer l'environnement adéquat pour d'autant mieux utiliser les ressources, la notion de stratégie entrepreneuriale prend tout son sens par la conciliation de « l'entrepreneur » et du « managérial ».

SHEMA 7 : schéma descriptif des différentes étapes de la mise en place du business plan



Source : Verstraete et Saporta, « revue de l'entrepreneur », vol 5, n°3, 2006, page 31.

Conclusion partielle :

D'une part, au développement de projets de recherche pour l'étudier, et d'autre part, à la construction de programmes pédagogiques pour l'enseigner. De là à se poser la question de la reconnaissance de l'entrepreneuriat comme discipline scientifique, il n'y a qu'un pas, car il peut être qualifié de domaine de recherche ; reste à ce que les chercheurs le porte pour l'ériger en discipline de recherche.

Au regard de l'engouement que la stratégie comme domaine de recherche suscite, la valorisation de cette dernière reste démise afin que le transfert vers les enseignements et les pratiques résulte d'une démarche scientifique, pour cela la conversation peut offrir à l'entrepreneuriat les meilleures conditions de son épanouissement.

CHAPITRE 2 : Résultats de l'enquête, avec dimensions critiques du sujet.

Introduction.

Section 1 : Les thèmes mis en avant lors de l'analyse de l'étude et diagnostic de l'étude.

Section 2 : Résultat de l'enquête.

Conclusion partielle.

CHAPITRE 2 : Résultats de l'enquête, avec dimensions critiques du sujet

Introduction :

Trois chapitres du mémoire ont été consacrés aux dimensions théoriques du sujet, ce quatrième chapitre a pour objectif principal de vous présenter les spécificités critiques inhérentes à ce dernier qui s'articulera autour de deux axes distincts. Nous tenterons alors de faire un diagnostic précis résultant de l'étude du bilan relatif au profil type du dirigeant d'entreprise algérienne.

Ensuite, il nous parait intéressant de mettre en corrélation la réalité actuelle du terrain concernant la gérance entrepreneuriale par rapport aux modèles théoriques et terminer notre mémoire par la validation ou non des différentes hypothèses.

Section 1 : Les thèmes mis en avant lors de l'analyse de l'étude et diagnostic de l'étude

1-1 Fondements conceptuels de la notion managériale :

Après avoir éclairci le monde complexe de l'entreprise, on peut affirmer que le dirigeant n'est pas un élément contournable de cette dernière car à l'origine il en est le créateur. Comme l'entreprise ne cesse d'évoluer au sein de la mondialisation, l'entrepreneur doit posséder des aptitudes de leadership et des connaissances dignes d'un manager.

S'il envisage de progresser dans son domaine d'activité et faire face aux différents rivaux, il doit être capable de piloter son entreprise au quotidien ; par la mise en place d'un tableau de bord efficient permettant de saisir la tendance entrepreneuriale, et d'y présenter un diagnostic réel de l'entreprise.

Ainsi, il doit faire acte d'intelligence avec ses collaborateurs tant externes qu'internes, car le choix de la configuration de la société est primordial, particulièrement si l'entrepreneur veut acquérir la qualité de la forme d'une personne morale ceci afin de protéger et de défendre son patrimoine, cette spécificité restera une perspective d'avenir pertinente.

1-2 Détermination du profil de l'entrepreneur algérien :

Auparavant, nous avons prédéfini le domaine entrepreneurial au sein de la recherche scientifique en le classifiant en trois niveaux (cognitive, praxéologique et structural), dans le but de mieux appréhender l'intérêt socioéconomique du manager. Il doit faire en sorte de booster, de propulser l'économie en la renflouant de « sang neuf », représenté par une injection de projets économiques aussi divers que rentables.

Ainsi, l'interaction continue de l'entrepreneur avec son environnement l'engage à jouer le rôle de locomotive vis-à-vis de l'entrepreneur qui pour sa part est prédisposé à l'action. N'oubliant pas que l'homme est source de tous phénomènes (Tant qu'il reste dans la mesure humaine).

Alors, que la stratégie est dans une perspective beaucoup plus visionnaire qu'explicative, du fait qu'il faut bien concevoir, asseoir toute la théorie explicative du phénomène étudié. Cela s'opère par une vision stratégique fruit du management (niveau cognitif) qui amène une action quasi fusionnelle des deux champs d'investigation (recherche, stratégie). Cette approche processuelle est très opportune pour parachever le cadre générique proposé du phénomène managérial.

Cet apport ne reste néanmoins qu'un domaine de recherche, ni plus ni moins, d'où l'intérêt de l'évaluer par rapport à une discipline. L'activité de recherche est déterminée par de nombreux facteurs : recrutement des jeunes chercheurs, progression de leur carrière, création de centres de recherche... Ainsi, les pays anglo-saxons s'y intéressent depuis les années 80 et l'entrepreneuriat avec le management font actuellement l'objet d'une attention plus marquée de part l'engouement de l'entreprise futuriste d'aujourd'hui.

1-3 diagnostic de l'étude :

Chaque entreprise, formelle ou informelle, est le fruit d'un entrepreneur pour cela la bonne gestion de ce dernier peut faire en sorte de faire toute la différence entre une entreprise performante et une entreprise défailante. Dans le domaine entrepreneurial cette différence peut illustrer ce qui sépare le manager du leadership.

« *La seule chose stable au monde, c'est le changement* », enseignait CONFUCIUS.⁷⁴

L'entrepreneur doit être conscient que le changement est inhérent en toute organisation. Il doit, pour cela, s'évertuer, non pas à le redouter, mais à le gérer de manière judicieuse afin de transformer son organisation grâce à son sens de l'innovation. A cela s'ajoute qu'il doit rester dans l'ère du temps et être conscient des évolutions économiques et des mouvements dans tous les secteurs.

Au niveau des salariés, ils peuvent soit se sentir concernés par le phénomène managérial, ou pas du tout. D'après nos questionnaires réalisés, cet état est en relation avec l'implication personnelle du salarié dans l'entreprise. Cependant, l'intrapreneuriat participe à la construction collective d'une définition commune et acceptée de la situation de l'entreprise autrement dit ce phénomène construit un point de vue exogène.

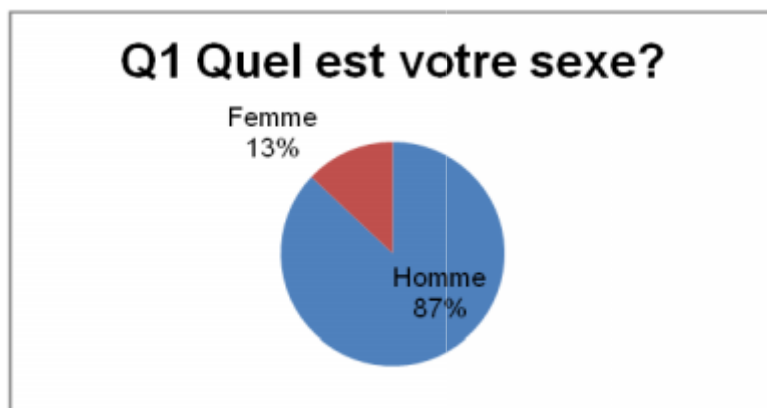
⁷⁴ Né le 28 septembre 551 av. J.-C. à Zou et mort le 11 mai 479 av. J.-C. à Qufu, est le personnage historique ayant le plus marqué la civilisation chinoise. Considéré comme le premier « éducateur » de la Chine, son enseignement a donné naissance au confucianisme, une doctrine politique et sociale qui a été érigée en "religion d'État" dès la dynastie Han et qui ne fut officiellement bannie qu'au début du XX^e siècle.

Section 2 : Résultat de l'enquête

2-1 Résultat de l'enquête réalisée sur 154 créateurs d'entreprise :

Q 1 Quel est votre sexe ?

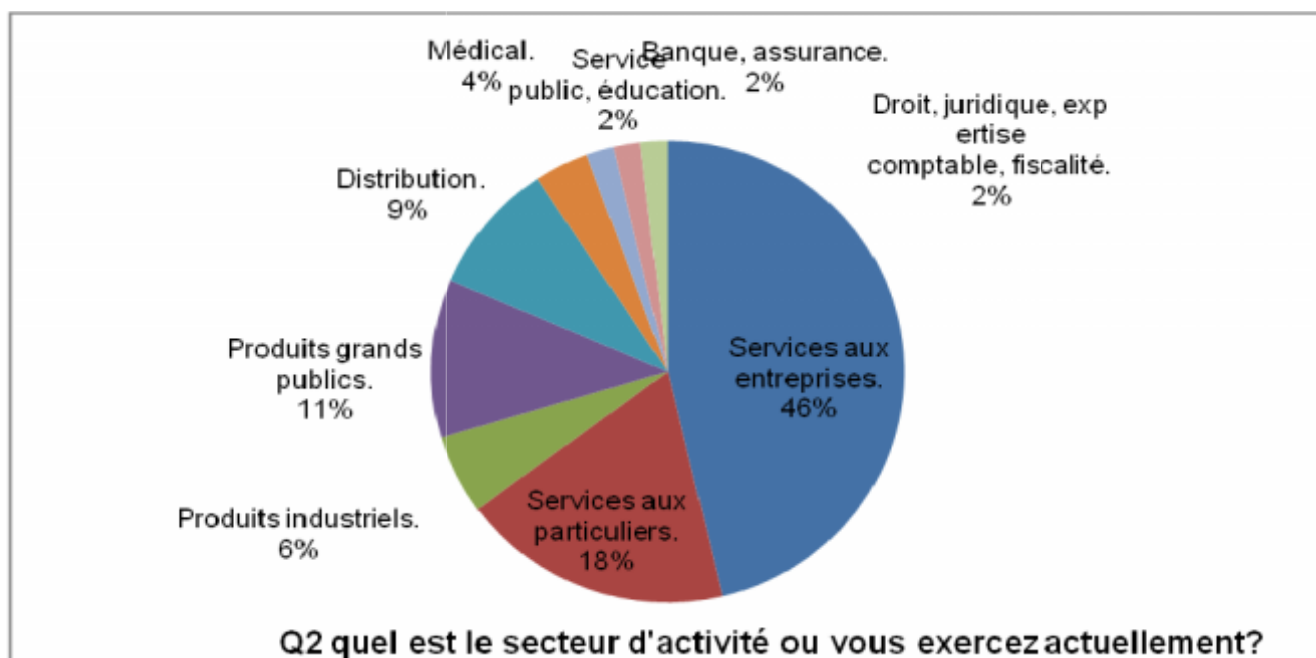
Q 1 Quel est votre sexe ?	100%
Homme	87%
Femme	13%



L'échantillonnage étudié est à dominance masculine car 87% des entrepreneurs sont des hommes contre 13% de femmes, ce qui révèle que cette activité est propice aux hommes ou alors qu'elle est méconnue des femmes.

Q 2 Quel est le secteur d'activité ou vous exercez actuellement ?

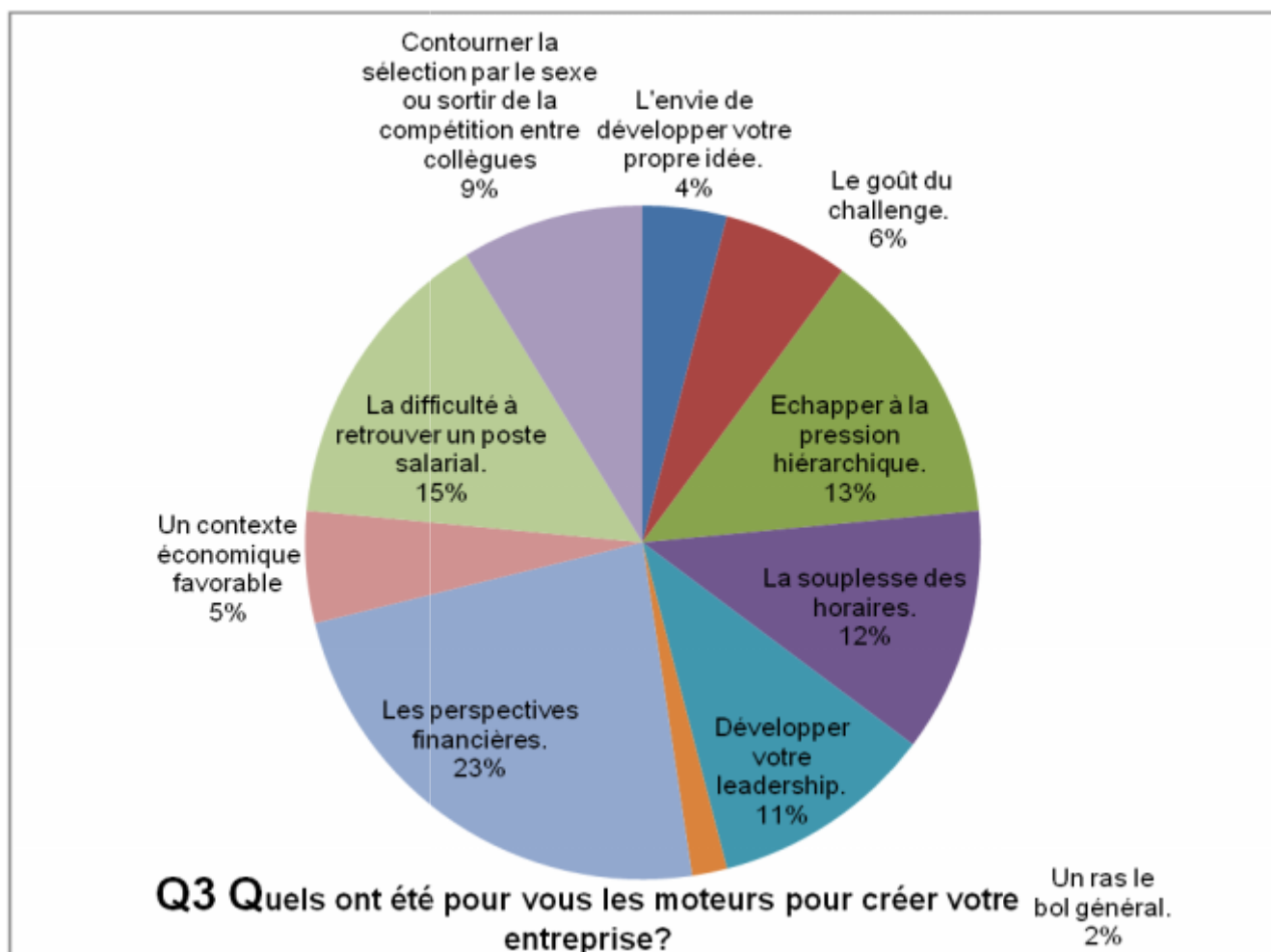
Q 2 Quel est le secteur d'activité ou vous exercez actuellement ?	100%
Services aux entreprises.	46%
Services aux particuliers.	18%
Produits industriels.	6%
Produits grands publics.	11%
Distribution.	9%
Médical.	4%
Droit, juridique, expertise comptable, fiscalité.	2%
Service public, éducation.	2%
Banque, assurance.	2%



Notre échantillon est caractérisé par le fait que presque la moitié des entrepreneurs sont affiliés au secteur des services aux entreprises (46%), pour cela on peut affirmer que la prestation de services est prédominante pour les entrepreneurs, contrairement aux services publics, éducation, banque, assurance et le secteur médical qui obtiennent le taux le plus faible (2%).

Q 3 Quels ont été pour vous les moteurs pour créer votre entreprise?

Q 3 Quels ont été pour vous les moteurs pour créer votre entreprise?	100%
L'envie de développer votre propre idée.	4%
Le goût du challenge.	6%
Echapper à la pression hiérarchique.	13%
La souplesse des horaires.	12%
Développer votre leadership.	11%
Un ras le bol général.	2%
Les perspectives financières.	23%
Un contexte économique favorable	5%
La difficulté à retrouver un poste salarial.	15%
Contourner la sélection par le sexe ou sortir de la compétition entre collègues	9%

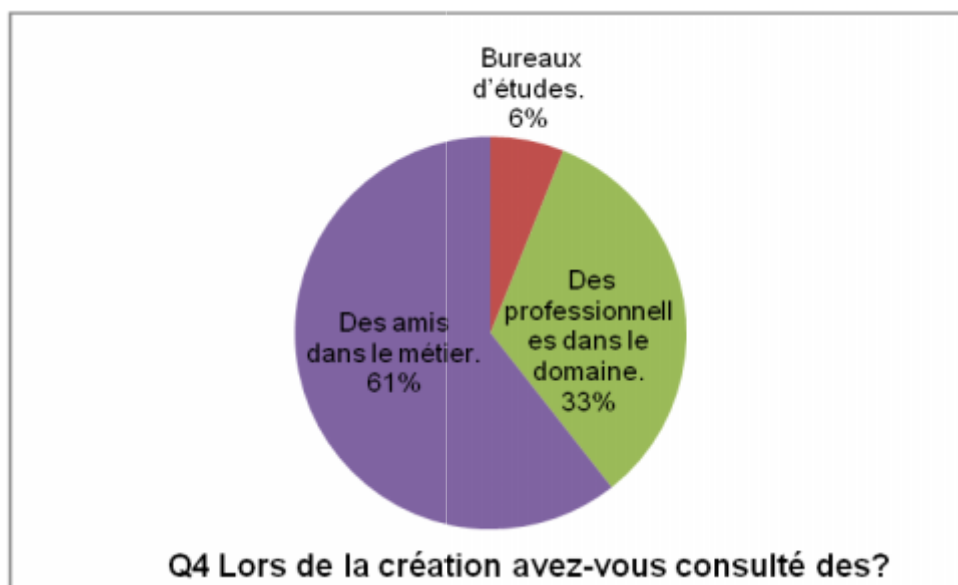


Comme tout homme ou femme d'affaire qui se respecte, la maximisation du profit reste la motivation prédominante avec 23% de réponse, ceci sans oublier que le fait de ne pas trouver un poste salarial (15%) y est pour quelque chose avec les avantages sociaux qui prédominent l'entrepreneur comme la souplesse des horaires qui est de 12% et le fait d'être le BOSS qui est de 13%.

On remarque que tout ce qui fait que le management prend de l'ampleur, comme le développement d'une idée propre 4%, le goût du challenge 6% et sur tout un contexte économique favorable 5% ; se trouve en dernier de notre échantillonnage.

Q 4 Lors de la création avez-vous consulté des ?

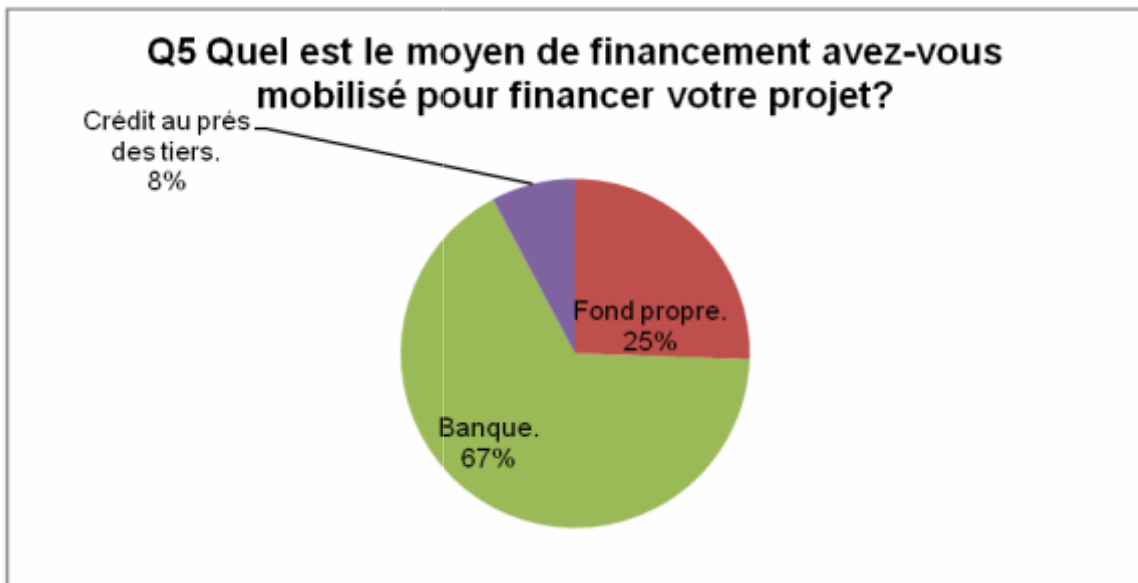
Q 4 Lors de la création avez-vous consulté des ?	100%
Bureaux d'études.	6%
Des professionnelles dans le domaine.	33%
Des amis dans le métier.	61%



On remarque que le bouche à oreille auprès des amis 61% reste le moyen prédominant dans la consultation du choix de la création de l'activité, les professionnels viennent en second lieu avec 33% et en dernier c'est les bureaux d'études avec 6% ; ce qui montre que les bureaux d'études restent l'alternative des grands entrepreneurs et que le fait de réussir ou pas son activité dépend des connaissances qu'on a.

Q 5 Quel moyen de financement avez-vous mobilisé pour financer votre projet ?

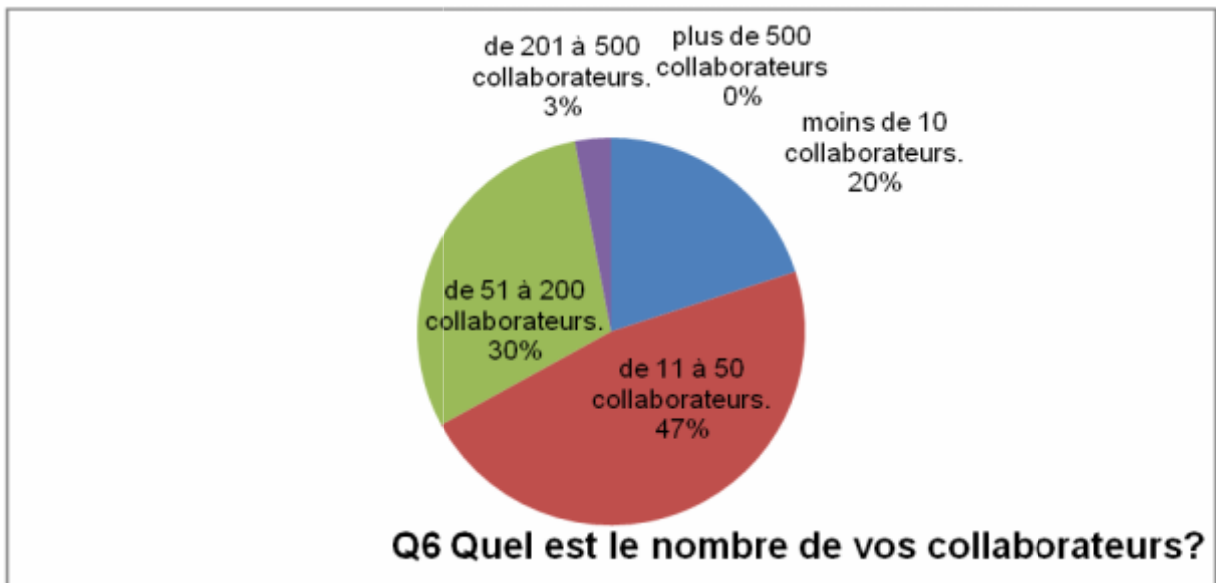
Q 5 Quel moyen de financement avez-vous mobilisé pour financer votre projet ?	100%
Fond propre.	25%
Banque.	67%
Crédit aux près des tiers.	8%



Le moyen de financement le plus répandu chez les entrepreneurs c'est les banques avec 67% de réponses le contexte économique est plus favorable à ce choix de financement car tout est relatif au facteur rentabilité risque, puisqu'ils préfèrent le financement externe avec moins de gains qu'au financement interne (25%) avec plus de gains et les risques qui vont avec.

Q 6 Quel est le nombre de vos collaborateurs?

Q 6 Quel est le nombre de vos collaborateurs?	100%
moins de 10 collaborateurs.	20%
de 11 à 50 collaborateurs.	47%
de 51 à 200 collaborateurs.	30%
de 201 à 500 collaborateurs.	3%
plus de 500 collaborateurs	0%

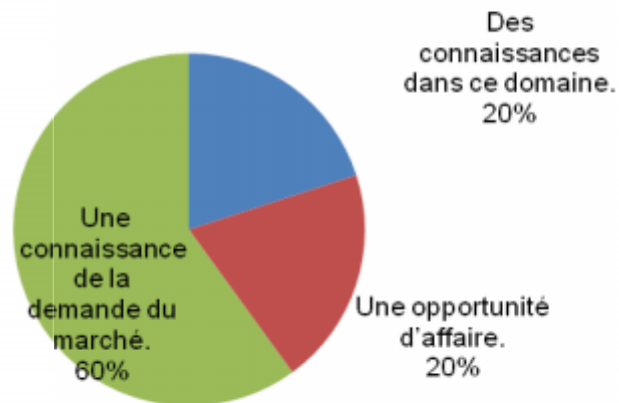


On remarque que quand le nombre de collaborateurs ne dépasse pas les 50 on obtient presque la moitié de l'échantillonnage avec 47% des réponses ; plus le nombre de collaborateurs augmente plus le nombre d'entrepreneurs diminue, ce qui reflète que les entreprises de grandes envergures restent très difficiles d'accès de part le financement qui va avec et la gestion relative à ce niveau entrepreneurial.

Q 7 Quelles influences avez-vous eues dans le choix de votre domaine d'activité ?

Q 7 Quelles influences avez-vous eues dans le choix de votre domaine activité ?	100%
Des connaissances dans ce domaine.	20%
Une opportunité d'affaire.	20%
Une connaissance de la demande du marché.	60%

Q7 Quelles influences avez-vous eues dans le choix de votre domaine activité?

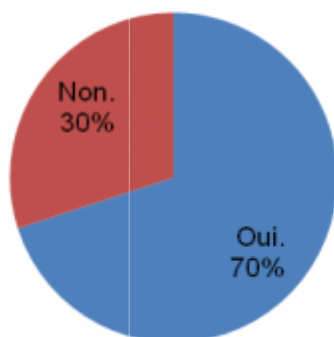


A première vue, les réponses de l'influence dans le choix du domaine d'activité sont en majorité identiques aux réponses de la consultation lors de la création de l'entreprise, ce qui détermine que l'entrepreneur algérien est très sujet aux ouï-dire de son entourage car la tendance de la demande du marché est la clé de voûte du choix du domaine d'activités, puisque celui qui détient l'information détient le pouvoir.

Q 8 Aviez vous transité par une institution étatique ?

Q 8 Aviez vous transité par une institution étatique ?	100%
Oui.	70%
Non.	30%

Q8 Aviez vous transité par une institution étatique?

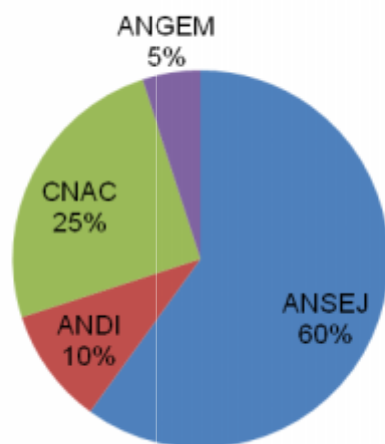


70% de nos entrepreneurs ont transité par une institution étatique ce qui montre une certaine concordance avec le choix de financement qui était à majorité externe 67%.

Q 9 Si c'est oui les quelles ?

Q 9 Si c'est oui les quelles ?	100%
ANSEJ	60%
ANDI	10%
CNAC	25%
ANGEM	5%

Q9 Si c'est oui les quelles?



Notre échantillonnage montre que l'ANSEJ est l'institution étatique la plus sollicitée avec 60% de réponses, ce qui démontre que les petites entreprises ont plus la cote que leurs grandes sœurs puisque le facteur rentabilité risque est plus admissible pour nos entrepreneurs lorsqu'ils ont affaire à une petite entreprise.

Q 10 Quelle a été votre situation professionnelle avant la création de votre entreprise ?

Q 10 Quelle a été votre situation professionnelle avant la création de votre entreprise ?	100%
Sans emploi	80%
Salarié.	17%
Retraité.	3%

Q 10 Quelle a été votre situation professionnelle avant la création de votre entreprise?

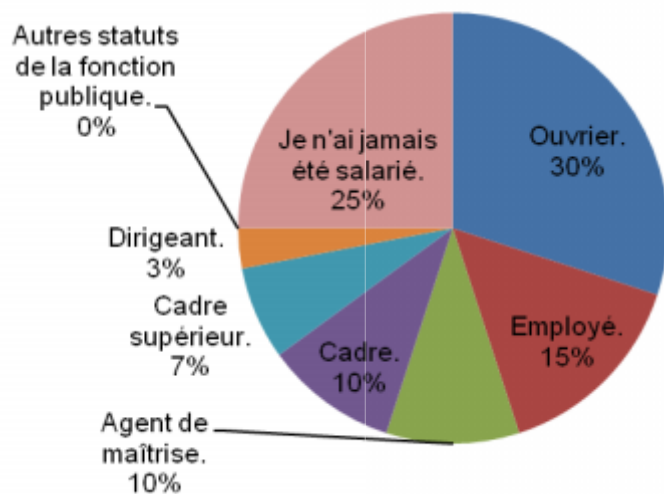


80% des entrepreneurs sollicités ont été chômeurs ce qui montre d'une part leur degrés de motivation et d'autre part leur amateurisme.

Q 11 Quel était votre statut dans votre dernier poste salarié ?

Q 11 Quel était votre statut dans votre dernier poste salarié ?	100%
Ouvrier.	30%
Employé.	15%
Agent de maîtrise.	10%
Cadre.	10%
Cadre supérieur.	7%
Dirigeant.	3%
Autres statuts de la fonction publique.	0%
Je n'ai jamais été salarié.	25%

Q11 Quel était votre statut dans votre dernier poste salarié?

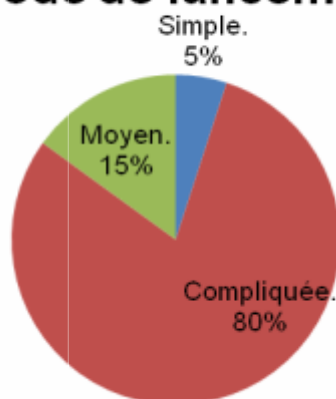


Les ouvriers restent majoritaires avec 30% de suffrages est plus on avance dans la hiérarchie plus le nombre d'entrepreneurs diminue. Ce qui montre encore l'amateurisme de la majorité des entrepreneurs.

Q 12 Comment évaluez-vous votre période de lancement ?

Q 12 Comment évaluez-vous votre période de lancement ?	100%
Simple.	5%
Compliquée.	80%
Moyenne.	15%

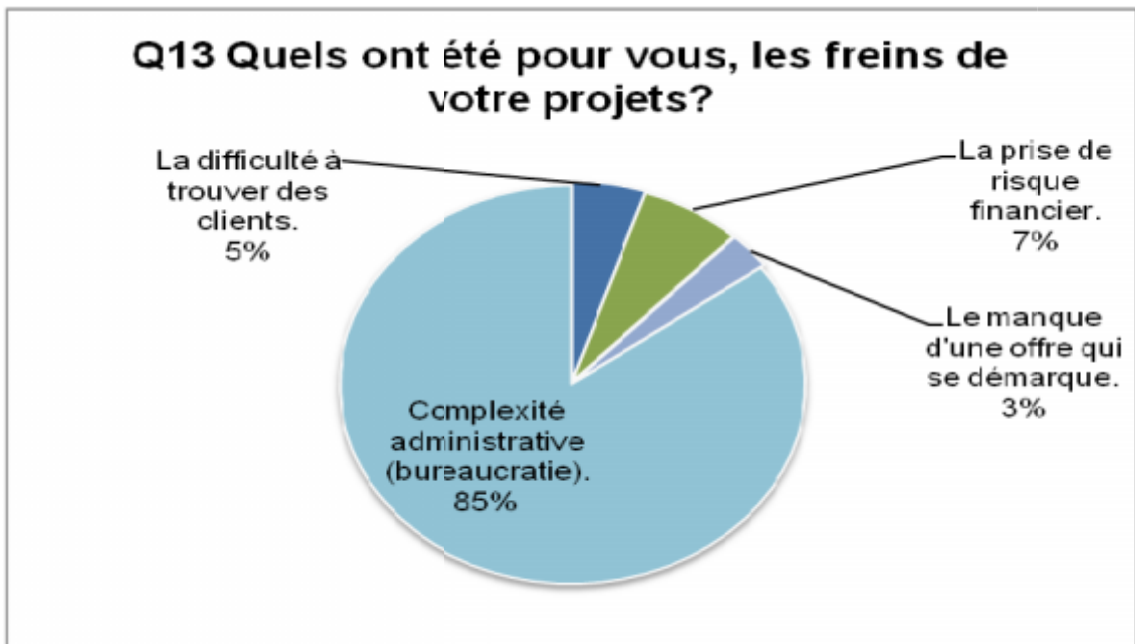
Q12 Comment évaluez-vous votre période de lancement?



80% de notre échantillonnage trouve sa période de lancement compliqué, cela est sans doute dû à leur méconnaissance dans les différentes procédures de création d'entreprise et à la bureaucratie ambiante dans les différentes institutions étatiques.

Q13 Quels ont été pour vous, les freins de votre projet ?

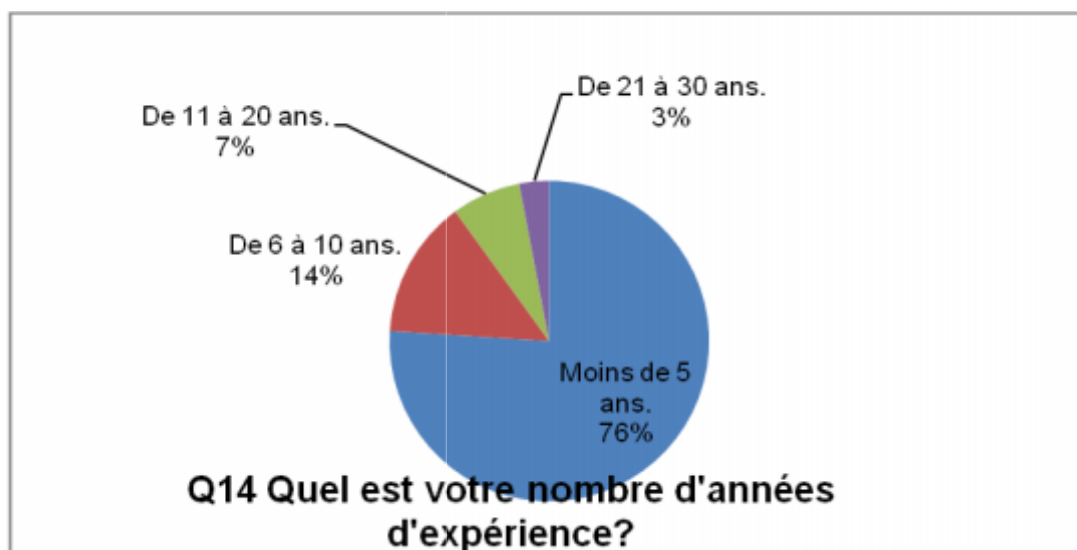
Q13 Quels ont été pour vous, les freins de votre projet ?	100%
La difficulté à trouver des clients.	5%
Le manque de financement.	0%
La prise de risque financier.	7%
La crainte d'un manque de légitimité.	0%
Le manque de confiance en vous.	0%
La quantité de compétences à maîtriser.	0%
Le manque d'une offre qui se démarque.	3%
La somme de travail à produire.	0%
La peur de l'inconnu.	0%
La lourdeur de la responsabilité.	0%
Complexité administrative (bureaucratie).	85%



Comme la précédente question le soulignait la complexité administrative tient la tête du ploton des freins, car linexpérience doublée du caractère de l'ouvrier algérien fait en sorte de ne pas laisser de place au dialogue avec les agents administratives avec tous l'informel qui en découle.

Q14 Quel est votre nombre d'années d'expérience ?

Q14 Quel est votre nombre d'années d'expérience ?	100%
Moins de 5 ans.	76%
De 6 à 10 ans.	14%
De 11 à 20 ans.	7%
De 21 à 30 ans.	3%
+ de 30 ans.	0%

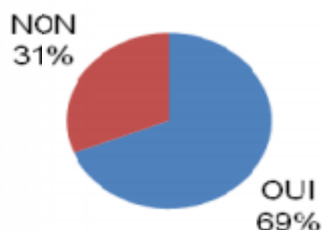


67% de notre échantillonnage à moins de 5 ans d'expérience et comme la durée de vie moyenne d'une entreprise est de 5 ans cela les laissent songeurs vis à vis de la continuité de leur activité.

Q 15 -A- Pensez-vous qu'une femme s'y prendrait de la même façon qu'un homme pour monter et développer son entreprise ?

Q 15 -A- Pensez-vous qu'une femme s'y prendrait de la même façon qu'un homme pour monter et développer son entreprise ?	100%
OUI	69%
NON	31%

Q15-A- Pensez-vous qu'une femme s'y prendrait de la même façon qu'un homme pour monter et développer son entreprise?

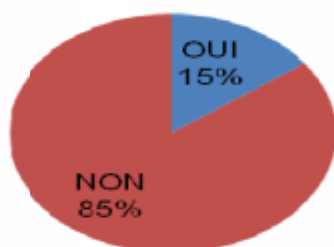


69% des femmes pensent qu'elles s'y prennent de la même façon que les hommes pour monter et développer leurs entreprises. Donc qu'elles sont égales aux hommes sur ce fait.

Q 15 -B- Pensez-vous qu'un homme s'y prendrait de la même façon qu'une femme pour monter et développer son entreprise ?

Q 15 -B- Pensez-vous qu'un homme s'y prendrait de la même façon qu'une femme pour monter et développer son entreprise ?	100%
OUI	15%
NON	85%

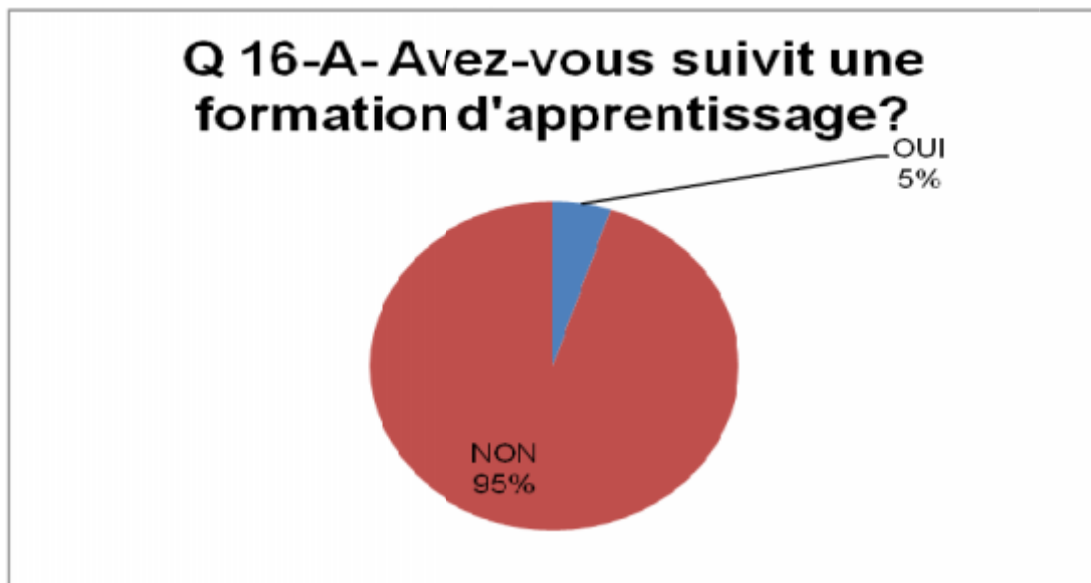
Q15 -B- Pensez-vous qu'un homme s'y prendrait de la même façon qu'une femme pour monter et développer son entreprise?



Contrairement aux femmes, 85% des hommes pensent qu'ils ne s'y prendraient pas de la même façon que les femmes !

Q 16 -A- Avez-vous suivi une formation d'apprentissage ?

Q 16 -A- Avez-vous suivi une formation d'apprentissage ?	100%
OUI	5%
NON	95%

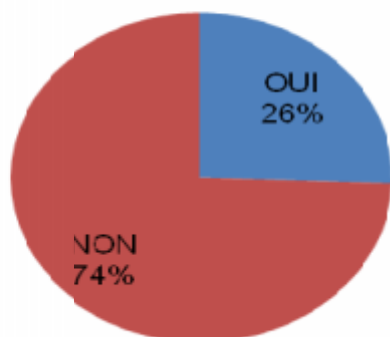


Seulement 5% ont suivie une formation d'apprentissage qui s'assimile au fait de voir et d'apprendre de ses même amis ou connaissances qui ont participé aux choix de l'activité.

Q 16-B- Avez-vous suivi une formation de réflexivité ?

Q 16-B- Avez-vous suivi une formation de réflexivité ?	100%
OUI	23%
NON	67%

Q 16-B- Avez-vous suivi une formation de réflexivité?

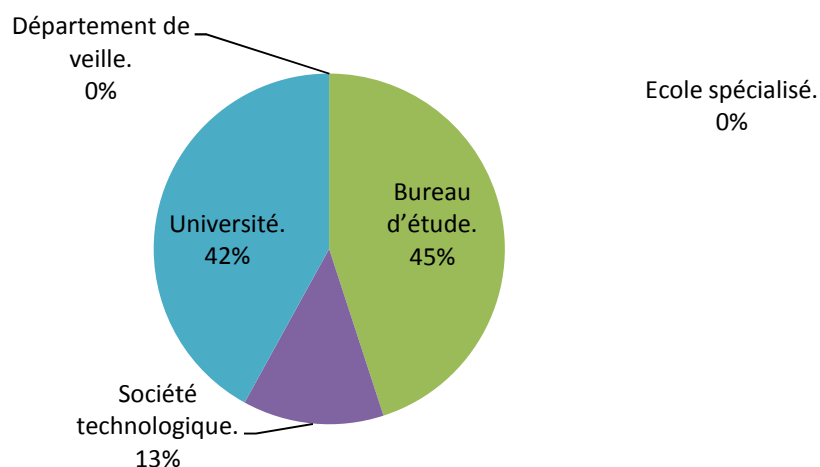


26% ont suivi une formation en réflexivité qui s'assimile par compte au fait de s'approprier les expériences des précédentes connaissances.

Q 17 Avez-vous un partenariat avec un ou plusieurs de ces cas de figure

Q 17 envisagez-vous un partenariat avec un ou plusieurs de ces cas de figure ?	
Département de veille.	0%
Ecole spécialisée.	0%
Bureau d'étude.	45%
Société technologique.	13%
Université.	42%

Q 17 envisagez-vous un partenariat avec un ou plusieurs de ces cas de figure ?



Même si notre échantillon n'est pas très porté sur l'instruction éducative a proprement dit, cela n'empêche qu'il se documente sur l'évolution de leurs domaines d'activités, l'université et les bureaux d'études sont presque à égalité avec 45% et 42%, comme quoi peut importe la manière c'est le résultat qui compte.

Q 18 Possédez- vous les départements suivants ?

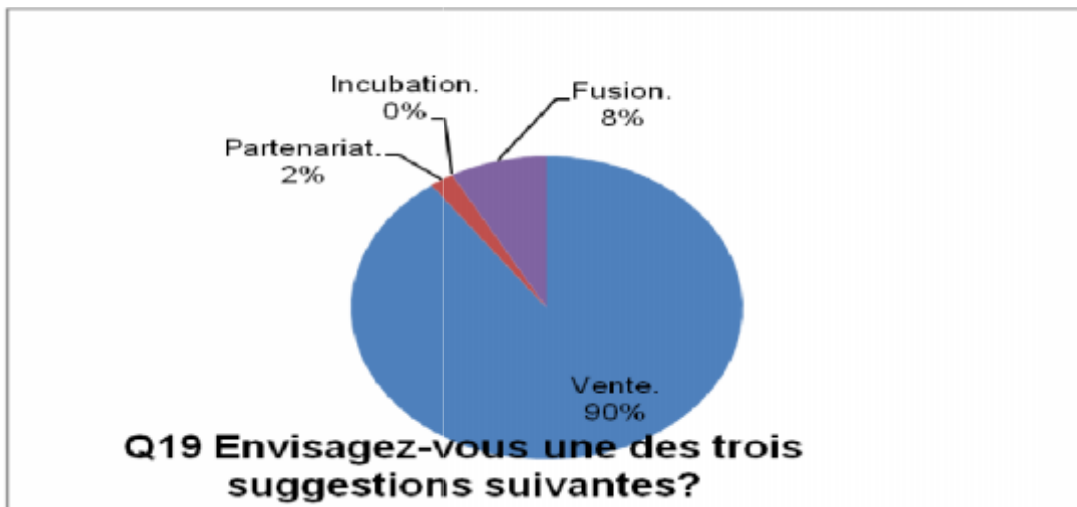
Q 18 Possédez- vous les départements suivants ?	100%
Recherche d'opportunité d'affaire.	0%
Développement technologique.	0%



Nul entrepreneur ne possède de département de recherche d'opportunité d'affaire ou de développement technologique.

Q 19 Envisagez-vous une des trois suggestions suivantes ?

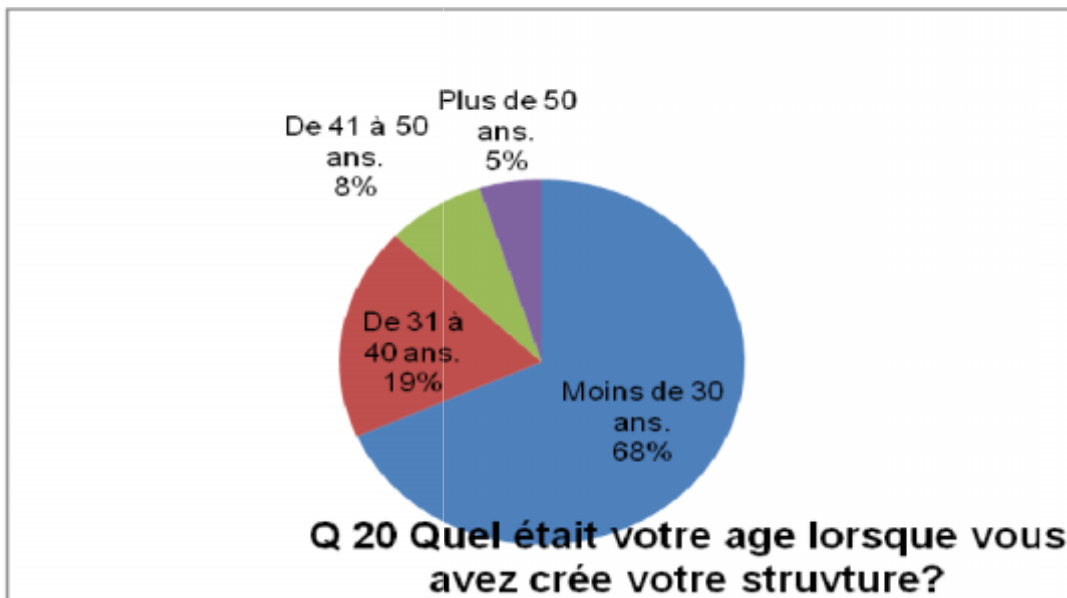
Q 19 Envisagez-vous une des trois suggestions suivantes ?	100%
Vente.	90%
Partenariat.	2%
Incubation.	0%
Fusion.	8%



La vente reste la solution par excellence car elle mobilise 90% de suffrage puis quelle permet de mobiliser des ressources afin de changer de branche d'activité ou de créer une autre entreprise plus efficiente.

Q 20 Quel était votre âge lorsque vous avez créé votre structure ?

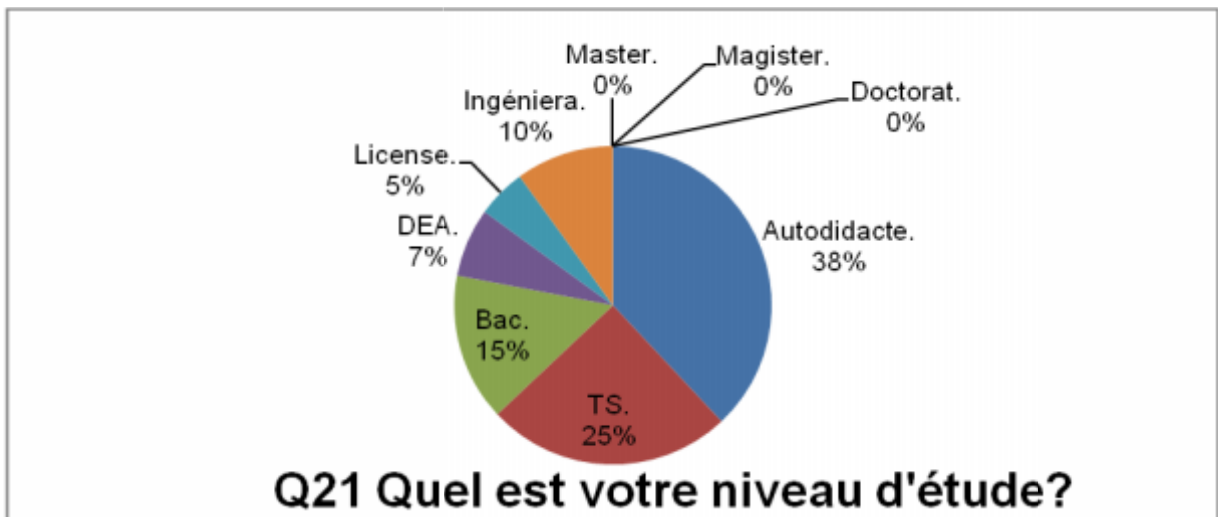
Q 20 Quel était votre âge lorsque vous avez créé votre structure ?	100%
Moins de 30 ans.	69%
De 31 à 40 ans.	19%
De 41 à 50 ans.	8%
Plus de 50 ans.	5%



68% de notre échantillonnage à moins de 30 ans, donc cela démontre qu'il est jeune et dynamique ce qui va avec l'insouciance et la méconnaissance des risques.

Q 21 Quel est votre niveau d'études ?

Q 21 Quel est votre niveau d'études ?	100%
Autodidacte.	38%
TS.	25%
Bac.	15%
DEA.	7%
License.	5%
Ingéniera.	10%
Master.	0%
Magister.	0%
Doctorat.	0%



Comme il à été constaté auparavant le niveau d'étude reste majoritairement bas pour nos entrepreneurs ; 38% d'entre eux sont autodidactes et malheureusement plus le niveau d'études augmente plus leurs nombres déminent.

Q 22 Etes vous satisfait de votre choix de carrière :

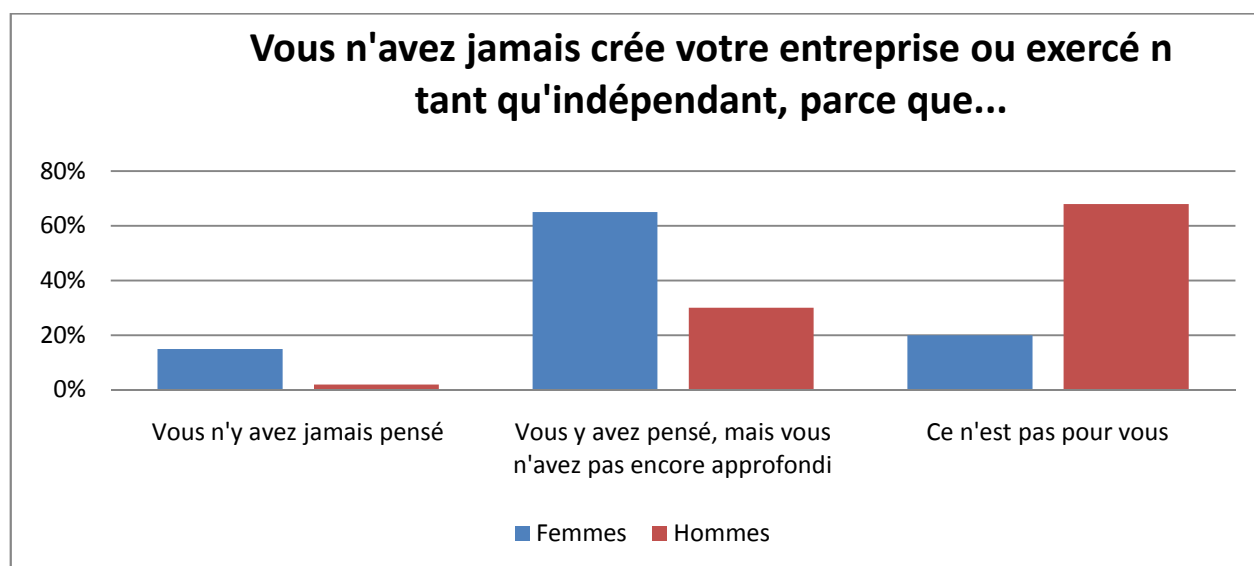
Q 22 Etes vous satisfait de votre choix de carrière	100%
OUI	81%
NON	19%



81% de notre échantillonnage est satisfait de son choix de carrière, car ils estiment qu'ils sont maître de leur sort en d'autres termes plus libres.

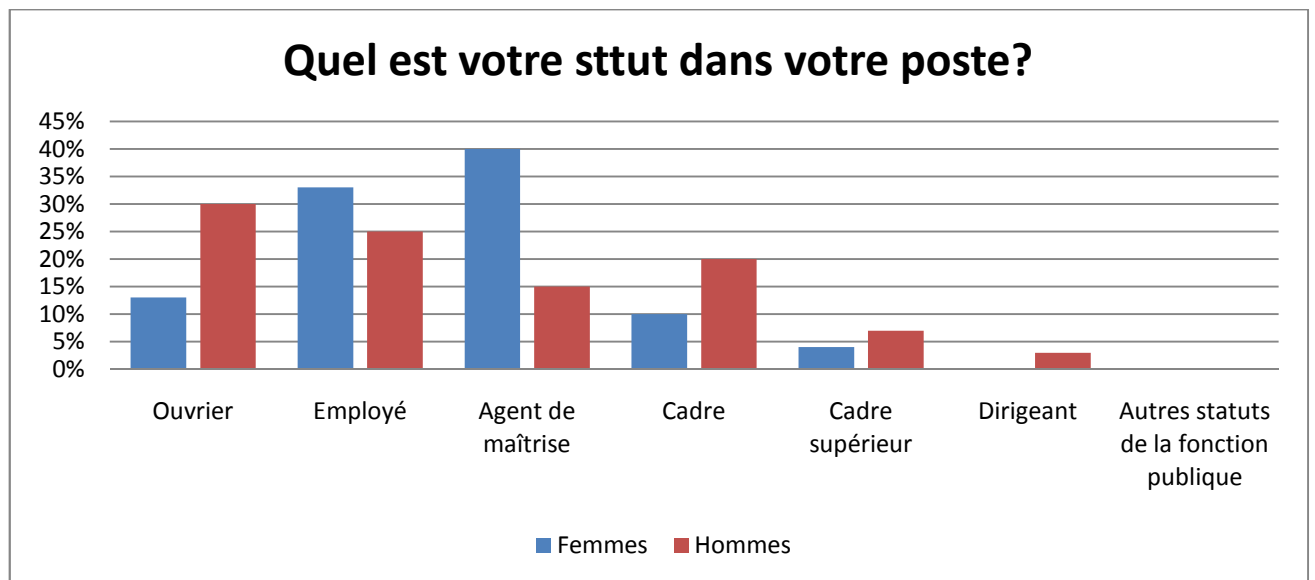
3-2 Résultat de l'enquête réalisée sur 169 salariés :

	Salariés	
	Femmes	Hommes
Q1- vous n'avez jamais crée votre entreprise ou exercé en tant qu'indépendant, parce que...		
Vous n'y avez jamais pensé	15%	2%
Vous y avez pensé, mais vous n'avez pas encore approfondi	65%	30%
Ce n'est pas pour vous	20%	68%
Total des réponses	100%	100%



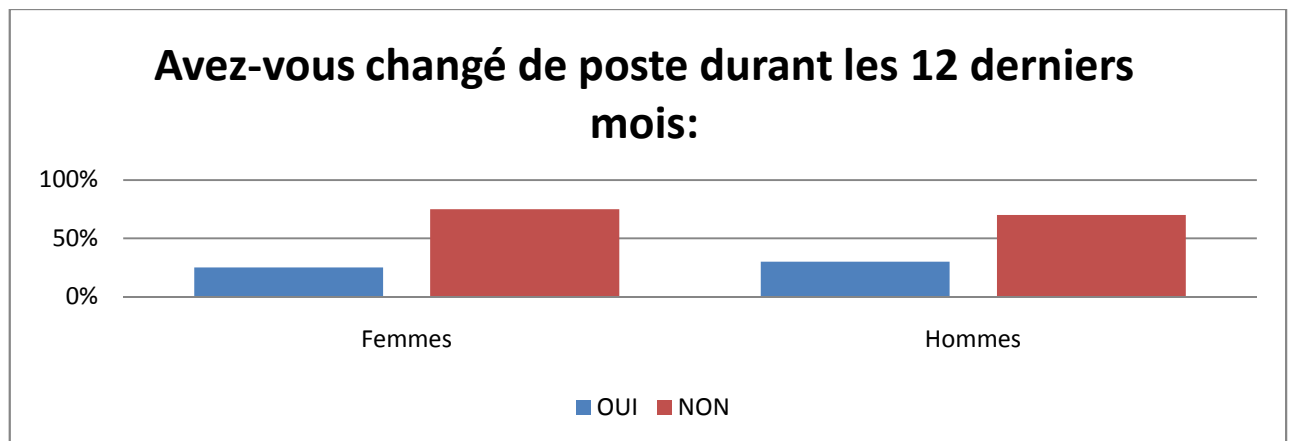
On remarque que les femmes sont plus tôt indécises car elles sont plus nombreuses que les hommes à y n'avoir jamais pensé mais à n'avoir pas encore approfondi la question, alors que les hommes sont plus nombreux à décider que ce n'est pas pour eux.

Q2- quel est votre statut dans votre entreprise ?	Salariés	
	Femmes	hommes
Ouvrier	13%	30%
Employé	33%	25%
Agent de maîtrise	40%	15%
Cadre	10%	20%
Cadre supérieur	4%	7%
Dirigeant	0%	3%
Autres statuts de la fonction publique	0%	0%
Total des réponses	100%	100%



On remarque que les femmes sont plus nombreuses dans les postes d'employés et d'agent de maitrises, alors que les hommes ont un net avantage en étant cadre et cadre supérieur ou dirigeant.

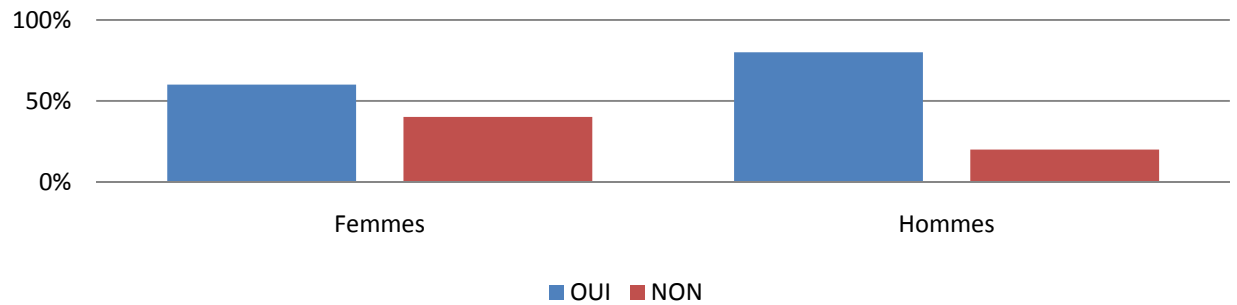
	Salariés	
	femmes	hommes
Q3- avez-vous changé de poste durant les 12 derniers mois ?		
Oui	25%	30%
non	75%	70%
Total des réponses	100%	100%



Notre échantillon d'hommes à changer de poste durant les 12 derniers mois concrètement les femmes sont plus stables dans le suivie de leur carrière ceci montre que les hommes sont dans une perpétuelle recherche de poste plus rémunérateurs ce qui montre qu'ils ne se sont nullement liés à leur entreprise donc l'intrapreneuriat n'est pas à l'ordre du jour !

	Salariés	
	femmes	hommes
Q4- envisagez-vous un changement de poste dans les 12 prochains mois ?		
Oui	60%	80%
non	40%	20%
Total des réponses	100%	100%

Envisagez-vous un changement de poste dans les 12 prochains mois ?



Comme c'est les hommes qui pensent aussi à changer de poste dans les 12 prochains mois cela montre sa perpétuelle recherche du bonheur contrairement aux femmes qui une fois installées dans leurs bureaux ou dans une certaine routine se plaisent dans leurs habitudes ; ceci peut expliquer pourquoi les hommes sont beaucoup plus nombreux que les femmes à tenter l'expérience entrepreneuriale.

Conclusion partielle:

Pour tracer un profil qui reflète de la manière la plus fidèle possible le profil de l'entrepreneur algérien, certaines difficultés peuvent faire une entrave à cet objectif, citons, par exemple, la mesurabilité des composantes de ce profil ou encore la possibilité de les expliquer brièvement vu leur complexité et leur imbrication les unes dans les autres.

Néanmoins, nous avons tenté de le faire en expliquant brièvement ce qui est simple et objectif comme les caractéristiques tout en expliquant de manière plus ou moins détaillée ce qui est nécessaire de la faire.

De tout ce travail s'est dégagé le profil suivant considéré comme le plus bref possible :

- ✓ C'est un homme autodidacte de 30 ans.
- ✓ Il aspire à améliorer sa situation sociale en gagnant le plus d'argent possible.
- ✓ Il travaille dans le secteur des services aux entreprises ou il s'entoure de connaissances dans son domaine d'activité d'où il s'approprie leurs expériences et il privilégie le conseil d'amis dans le métier ceci afin d'apprendre de leurs erreurs.
- ✓ Il préfère passer par des aides étatiques d'où l'explication de la forme de ses ressources qui sont à prédominance externe, stratégie financière pour les uns, risque calculé pour les autres.
- ✓ Il ne s'encombre pas de beaucoup de collaborateurs même s'il était au chômage auparavant ou ouvrier dans un autre cas.
- ✓ Sa période de lancement se trouve compliquée au fait de la complexité administrative (bureaucratie, qui n'a pas le sens péjoratif démontré par Weber) et de l'importance de l'informel dans certaines institutions étatiques.
- ✓ Même s'il n'est pas branché veille technologique cela n'empêche pas qu'il se documente sur l'évolution de son domaine d'activité.
- ✓ Généralement il est satisfait de son choix de carrière même si l'option de vente reste d'actualité.

Dans leur parcours professionnel, les entrepreneurs passent par plusieurs cas de figure relatif à leur degré de responsabilité avant d'atteindre celui d'entrepreneur confirmé. Rares sont les cas où l'entrepreneur est efficace en début de carrière, sauf dans les entreprises familiales ou il jouit d'une certaine expérience collective.

Néanmoins tous doivent être compétents dans leurs parcours professionnels, ceci par l'ambition financière donc sociale qui ne peut être assouvie que par l'interaction d'initiatives personnelles et les résultats obtenus auparavant.

Tous les traits cités ci-dessus sont des traits issus des données objectives tirées de notre enquête et qui concernent les entrepreneurs algériens ; pour mieux enrichir cette étude, nous avons tenté de connaître quelles sont les perceptions des entrepreneurs concernant leur travail et le profil de leur homologue vu qu'ils sont en relation continue avec eux.

Bref, nous avons essayé de dégager un profil de l'entrepreneur tel que vu par les entrepreneurs eux-mêmes. A travers les réponses des entrepreneurs aux questions qui leur ont été posées dans le questionnaire, l'entrepreneur est un représentant légal de la société ; il doit avoir beaucoup de connaissances, de savoir, savoir-faire et de savoir-être lui permettant d'avoir une grande compétence.

Même si beaucoup de ces critères ne sont pas la panache de l'entrepreneur algérien l'expérience et sa compétence d'appréhension font qu'il les compense tant bien que mal.

Donc, un bon entrepreneur doit savoir gérer même une situation complexe, savoir anticiper les problèmes et surtout les éviter, savoir arbitrer, négocier et prendre des décisions en s'appuyant sur son expérience. Aussi, il doit savoir apprendre et transmettre ses connaissances aux autres.

En plus de toutes ces qualités managériales, l'entrepreneur doit avoir des qualités de leadership, d'esprit d'entreprise, d'esprit de décision, de confiance en soi et surtout de résistance au stress.

Pour les entrepreneurs, la gestion s'appuie surtout sur le potentiel humain caractérisé dans l'action du manager, celui-ci est censé trouver la solution à tous les problèmes posés dans l'entreprise.

Par contre ce qui est différent dans les managers algériens par rapport à ce que nous avons vu dans les aspects théoriques de notre mémoire, c'est le peu d'importance accordée à l'intuition par les entrepreneurs vu qu'elle ne joue qu'un rôle secondaire dans le monde des affaires et dans la gestion des entreprises.

Concernant la prise de décision, le dirigeant prend la décision en prenant en compte les acteurs influents (les acteurs liés à l'entrepreneur cités auparavant) ; dans certains cas, il prend les décisions tout seul pour des raisons diverses (cas d'urgence).

Les motivations des entrepreneurs sont la quête de l'argent et l'ambition à atteindre un mode de vie ou une classe sociale plus valorisante, pour clôturer, nous avons pensé à sortir un profil idéal du manager algérien tel que vu et souhaité par les entrepreneurs de notre échantillon ; pour cela nous leur avons demandé de nous donner trois qualités requises, trois aptitudes et trois valeurs personnelles des entrepreneurs. Après avoir rassemblé les résultats, nous avons pu tirer les résultats suivants :

L'entrepreneur doit avoir une grande compétence surtout dans le domaine d'activité de l'entreprise et ce grâce à des connaissances dans son domaine et à des *amis* dans les différentes institutions étatiques.

Il doit être juste, droit, honnête et surtout disponible pour pouvoir donner l'exemple aux subordonnés qui voient en lui pas uniquement un patron mais aussi un père vers lequel ils se dirigent en cas de problèmes et sur lequel ils comptent beaucoup.

CONCLUSION GENERALE

Notre étude ne prétend pas mettre au point un profil d'entrepreneur algérien valable dans tous les contextes et dans toutes les situations et tous les temps. S'il y a un élément dégagé de notre étude et qui est valable à 100% dans tous les contextes et à travers le temps c'est que le profil idéal de l'entrepreneur algérien n'existe pas.

A travers notre étude nous avons constaté une grande hétérogénéité dans le profil de l'entrepreneur algérien ; celle-ci n'a pas empêché la réussite et le succès des entreprises gérées par ces mêmes entrepreneurs et n'a pas empêché aussi la faillite de certaines autres.

Il nous a été très difficile de dégager un profil qui soit valable pour tous les entrepreneurs algériens ou du moins pour la majorité d'entre eux. Devant une pareille situation et dans un souci d'objectivité, nous pouvons dire que la principale caractéristique du profil de l'entrepreneur c'est qu'il est propriétaire de son capital.

Qu'il soit compétent ou incompétent, ayant des connaissances en gestion ou non, l'entrepreneur occupe son rôle jusqu'au bout car son premier souci est de gérer son argent lequel il ne peut confier à une autre personne par manque de confiance ; au pire des cas s'il n'arrive pas à assumer cette tâche de gestion tout seul, il fera appel à des gens compétents qu'il recrutera dans son entreprise en tant que conseillers ; ou il embauchera un manager en contre partie d'un salaire fixe ou volatile tout dépend de la négociation du salaire.

En l'absence de critère prédéfinis, les entrepreneurs disent que c'est leurs compétences et surtout leurs connaissances qui leurs ont permis d'atteindre leurs objectifs, une fois cela fait le plus dur reste à faire car il faut fructifier ces profits en un minimum de temps, la difficulté, selon les entrepreneurs, réside dans deux aspects :

✓ L'entrepreneur à le pouvoir absolu, reste qu'il doit savoir s'en servir à bonne escient ; donc qu'il soit stratège ou visionnaire ou qu'il a les plus grandes capacités en management s'il n'agit pas au bon moment et s'il na pas accès à l'information son pouvoir absolu ne lui sert à rien.

✓ D'autre-part, par l'importance de l'informel et l'impact de la législation capricieuse en plus de l'allongement des délais de paiement des créances qu'ils détiennent auprès des différents institutions étatiques.

Comme on dit : « il n'existe pire inégalité que de traiter tout le monde à égalité », donc quelque soit la compétence de l'entrepreneur, quelques soient les réussites et les exploits qu'il

à pu réaliser au passé, il doit faire de plus en plus attention à son environnement car l'interaction des différents agents économiques qui ne cesse d'augmenter jusqu'à en-devenir complexe l'oblige à la mise en place de système de gestion performant et ceci afin de survivre, autrement dit il ne doit pas baisser sa garde, même au contraire !

Comme nous avons pu le constater tout au long de ce mémoire de recherche, l'entrepreneuriat est un phénomène essentiel dans toute économie qui se respecte puisqu'il s'articule autour d'un personnage et d'un environnement.

Cette étude nous a permis d'exposer que l'entreprise ne doit pas être considérée uniquement comme un endroit à produire de la richesse, mais au contraire, qu'elle est la combinaison de plusieurs paramètres pouvant contribuer à l'efficacité de la démarche entrepreneuriale.

Pour ce faire, l'organisation impulsée doit continuer sa mutation vers un développement souple et efficient au sein d'un environnement économique qui devient de plus en plus turbulent.

Comme l'organisation impulsée est la résultante d'une interaction entre trois niveaux (C+S+P) on ne peut que constater que l'individu qui se caractérise par le premier niveau qui est la base de ce phénomène qui ne cesse d'intriguer les chercheurs, d'où cet engouement pour les ouvrages sur les leaderships.

Ainsi, on peut affirmer que l'entrepreneuriat commence par une volonté individuelle d'un futur entrepreneur, qui doit mobiliser le maximum d'atout afin de faire face aux différentes mutations des marchés actuels.

De cela, peut on affirmer que si une personne détient les connaissances nécessaires en plus des aptitudes adéquates peut-elle devenir un bon entrepreneur ? Ou alors si on met un individu devant une opportunité d'affaires, va-t-il pour autant la saisir ?

Pour occuper le statut d'entrepreneur, il faut tout d'abord, avoir des connaissances techniques très pointues dans le domaine d'activité de l'entreprise, les autres aspects de la gestion d'entreprise sont faciles à apprendre à travers des formations ou autres.

C'est aux psychologues et aux sociologues d'y mener les recherches nécessaires, mais comme l'élément fondamentale de l'action reste l'homme et que ce dernier est complexe par nature, on ne peut que mettre tous les attributs de notre côté afin de minimiser les risques de mauvaises gestions.

Donc, tout en étant technicien, l'entrepreneur doit avoir des qualités de leader et de meneur d'hommes, surtout que dans les entreprises algériennes, il faut avoir une sacrée

poigne pour être le chef respecté comme un père autoritaire ou adepte de la démocratie efficiente, car c'est à lui de s'occuper de ses enfants et de résoudre leurs problèmes un par un ; certains entrepreneurs disent qu'ils font du social plus qu'ils ne font de la gestion d'entreprise.

Cela sans oublier que pour être un bon entrepreneurship et même pour devenir leader dans sa branche d'activité deux règles primordiales s'imposent : promouvoir l'intelligence humaine en plus de mobiliser le plus d'informations efficaces possibles.

Comme nous avons pu le constater tout au long de ce mémoire de recherche, l'entrepreneuriat est un sujet très complexe avec des délimitations qui ne sont pas toujours très claires tant bien pour les entrepreneurs que pour les chercheurs, voir les salariés.

Pour une efficacité de notre travail nous pensons qu'il serait judicieux pour le monde entrepreneurial qu'il y ait plus d'écoles spécialisées afin de bien saisir l'importance de ce domaine d'activité, qu'il y ait une implication entre l'entrepreneur et les collaborateurs dans des processus décisionnels qui concernent tous les membres de l'entreprise afin de solliciter davantage la cohésion de groupe au sein d'une organisation impulsée et qu'il soit plus clair dans son système de déploiement.

Nous pensons également que l'image de l'entrepreneur doit être valorisée encore un peu plus chaque jour car on peut faire en sorte de concilier valeurs financières et valeurs humaines, on plus de rendre ce phénomène plus accessible à toute personne désireuse de monter sa propre affaire.

L'entrepreneur doit, surtout avoir des qualités de preneur de décision et il doit trouver les compromis qu'il faut au bon moment, se sont ces actes qui lui feront bénéficier du respect et de l'admiration de ses pères, de ses subordonnés surtout et de tout ce qui s'en suit.

Liste des graphes

Graphe N°1 : «Pyramide de Maslow ».....	34
Graphe N°1 : « modélisation de l'organisation impulsée ».....	75
Graphe N°2 : « Modélisations du processus de stratégie entrepreneuriale ».....	78
Graphe N°3 : « Déterminations d'une organisation impulsée ».....	79
Graphe N°4 : « Déterminations de l'évolution temporelle ».....	86
Graphe N°5 : « les forces influentes sur l'entrepreneur ».....	89
Graphe N°6 : « Représentation des quatre dimensions de l'entrepreneur ».....	97
Graphe N°7 : « schéma descriptif des différentes étapes de la mise en place du business plan (BP) ».....	100

Annexe

Bonjour, je suis actuellement en court de préparation d'un magister de management d'entreprise option finance, à l'université d'Oran. Pour la finalisation de ce magister, je dois réaliser un mémoire de recherche de fin d'étude. Je vous prie de bien vouloir répondre à ces quelques questions qui vous prendrons environ 10 minutes.

Q 1 Quel est votre sexe ?

- Homme.
- Femme.

Q 2 Quel est le secteur d'activité ou vous exercez actuellement ?

- Services aux entreprises.
- Services aux particuliers.
- Produits industriels.
- Produits grands publics.
- Distribution.
- Médical.
- Droit, juridique, expertise comptable, fiscalité.
- Service public, éducation.
- Banque, assurance.

Q 3 Quels ont été pour vous les moteurs pour créer votre entreprise?

- L'envie de développer votre propre idée.
- Le goût du challenge.
- Echapper à la pression hiérarchique.
- La souplesse des horaires.
- Développer votre leadership.
- Un ras le bol général.
- Les perspectives financières.
- Un contexte économique favorable.
- La difficulté à retrouver un poste salarial.
- Contourner la sélection par le sexe ou sortir de la compétition entre collègues.

Q 4 Lors de la création avez-vous consulté des ?

- Bureaux d'études.
- Des professionnelles dans le domaine.
- Des amis dans le métier.

Q 5 Quel moyen de financement avez-vous mobilisé pour financer votre projet ?

- Fond propre.
- Banque.
- Crédit au près des tiers.

Q 6 Quel est le nombre de vos collaborateurs?

- moins de 10 collaborateurs.
- de 11 à 50 collaborateurs.
- de 51 à 200 collaborateurs.
- de 201 à 500 collaborateurs.
- plus de 500 collaborateurs.

Q 7 Quelles influences avez-vous eues dans le choix de votre domaine activité ?

- Des connaissances dans ce domaine.
- Une opportunité d'affaire.
- Une connaissance de la demande du marché.

Q 8 Aviez vous transité par une institution étatique ?

- Oui.
- Non.

Q 9 Si c'est oui les quelles ?

- ANSEJ.
- ANDI.
- CNAC.
- ANGEM.

Q 10 Quelle a été votre situation professionnelle avant la création de votre entreprise ?

- Sans emploi.
- Salarié.
- Retraité.

Q 11 Quel était votre statut dans votre dernier poste salarié ?

- Ouvrier.
- Employé.
- Agent de maîtrise.
- Cadre.
- Cadre supérieur.
- Dirigeant.
- Autres statuts de la fonction publique.
- Je n'ai jamais été salarié.

Q 12 Comment évaluez-vous votre période de lancement ?

- Simple.
- Compliquée.
- Moyen.

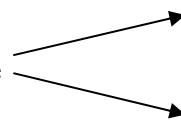
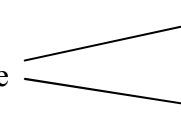
Q13 Quels ont été pour vous, les freins de votre projet ?

- La difficulté à trouver des clients.
- Le manque de financement.
- La prise de risque financier.
- La crainte d'un manque de légitimité.
- Le manque de confiance en vous.
- La quantité de compétences à maîtriser.
- Le manque d'une offre qui se démarque.
- La somme de travail à produire.
- La peur de l'inconnu.
- La lourdeur de la responsabilité.
- Complexité administrative (bureaucratie).

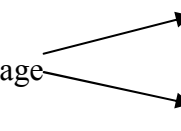
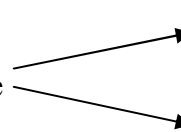
Q14 Quel est votre nombre d'années d'expérience ?

- Moins de 5 ans.
- De 6 à 10 ans.
- De 11 à 20 ans.
- De 21 à 30 ans.
- + de 30 ans.

Q 15 Pensez-vous qu'une femme/un homme s'y prendrait de la même façon qu'un homme/une femme pour monter et développer son entreprise ?

- Femme  Oui.
 Non.
- Homme  Oui.
 Non.

Q 16 Avez-vous suivi une formation d'apprentissage et de réflexivité ?

- Apprentissage  Oui.
 Non.
- Réflexivité  Oui.
 Non.

Q 17 Avez-vous un partenariat avec un ou plusieurs de ces cas de figure ?

- Département de veille.
- Ecole spécialisée.
- Bureau d'étude.
- Société technologique.
- Université.

Q 18 Possédez- vous les départements suivants ?

- Recherche d'opportunité d'affaire.
- Développement technologique.

Q 19 Envisagez-vous une des trois suggestions suivantes ?

- Vente.
- Partenariat.
- Incubation.
- Fusion.

Q 20 Quel était votre âge lorsque vous avez créé votre structure ?

- Moins de 30 ans.
- De 31 à 40 ans.
- De 41 à 50 ans.
- Plus de 50 ans.

Q 21 Quel est votre niveau d'études ?

- Autodidacte.
- TS.
- Bac.
- DEA.
- License.
- Ingéniera.
- Master.
- Magister.
- Doctorat.
- Autre.

Q 22 Etes vous satisfait de votre choix de carrière ?

- Oui.
- Non.

Merci de m'avoir accordé un peu de votre temps.

Bonjour, je suis actuellement en cours de préparation d'un magister de management d'entreprises option finances, à l'université d'Oran. Pour la finalisation de ce magister, je dois réaliser un mémoire de recherche de fin d'étude. Je vous prie de bien vouloir répondre à ces quelques questions qui vous prendront environ 5 minutes.

Questions spécifiques aux salariés :

Q1- Vous n'avez jamais créé votre entreprise ou exercé en tant qu'indépendant, parce que ...

	Salariés	
	Femmes	Hommes
Vous n'y avez jamais pensé		
Vous y avez pensé, mais vous n'avez pas encore approfondi		
Ce n'est pas pour vous		
Total des réponses		

Q2 - Quel est votre statut dans votre poste ?

	Salariés	
	Femmes	hommes
Ouvrier		
Employé		
Agent de maîtrise		
Cadre		
Cadre supérieur		
Dirigeant		
Autres statuts de la fonction publique		
Total des réponses		

Q 3- avez-vous changé de poste durant les 12 derniers mois :

	Salariés	
	femmes	hommes
Oui		
non		
Total des réponses		

Q4- envisager vous un changement de poste dans les 12 prochains mois :

	Salariés	
	femmes	hommes
Oui		
non		
Total des réponses		

Merci de m'avoir accordé un peu de votre temps.

Références bibliographique

- ✓ F. MAKHLOUF, « l'entreprise organisation et gestion », les éditions pages bleues internationales, Alger, 2006.
- ✓ S. BOUTILLIER et D. UZUNIDIS, « l'aventure des entrepreneurs », les éditions studyrama perspectives, 2006, Paris.
- ✓ Groupe INSIM, « Manuel d'apprentissage du droit commerciale », 2009.
- ✓ R. Pascale et T. Athos, « le management est-il un art japonais ? », les éditions d'Organisation, 1981.
- ✓ Thierry VERSTRAETE, « essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche », Les éditions de l'ARDEG.
- ✓ Thierry VERSTRAETE, « proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PhE = F ((C \times S \times P) \subset (E \times O))$ », Les éditions de l'ARDEG.
- ✓ KALIKA.M, LEDRU.M, ISAAC.H, BEYOU.C, JOSSERAND.E, « le management : quelles transformations pour l'entreprise? », Aux éditions liaisons.
- ✓ Jean-Michel PLANE, « MANAGEMENT DES ORGANISATIONS », éditions des organisations, LIEGE, 2005.
- ✓ S. BALLAND et AM. BOUVIER, « Management des Entreprises », les éditions DUNOND, PARIS.
- ✓ Claude SICARD, « LE MANAGER STRATEGUE », éditions DUNOD, Paris, 1994.
- ✓ Pierre VERNIMMEN, « FINANCE d'entreprise », éditions DALLOZ, Toulouse, 2005.
- ✓ AOKI, « Le Management Japonais : Le Model J », Science économique, n° 2.225, 15 mai 1991.

- ✓ H. Mintzberg, « le manager au quotidien : les dix rôles du cadre », les éditions de l'organisation, PARIS, 1984.
- ✓ Henry MINTZBERG, « manager, Mythes et réalités », Les éditions de l'ARDEG, 2002.
- ✓ H. Mintzberg, « le manager au quotidien », les éditions d'Organisation, 2002.
- ✓ O. Gélilier, « Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes », les éditions d'Organisation, 1993.
- ✓ M. ALTRAD, « Ecouter, Harmoniser et Diriger », les éditions O.P.U, 1994, P43.
- ✓ M. GRAWITZ, « Lexique des sciences sociales », les éditions DOLLAZ, 1999.
- ✓ John P. Ketter, « Qu'est-ce que le leadership ? », les éditions Nouveaux Horizons.
- ✓ D. HELLRIGEL, « management des organisations », les éditions De Boeck, 1993.
- ✓ Jean-Claude SHEID, « Les grands auteurs en organisation », les éditions d'Organisation, 2002.
- ✓ Abraham ZALEZNIK, « Manager et Leaders, En quoi sont-ils différents ? », les éditions des
- ✓ P MATHIEUX, « l'enracinement des idéaux managériales », Revue Française de Gestion, PARIS, 1996.
- ✓ J. BONCLER et M. HLADY-RISPAL, « caractérisation de l'organisation entrepreneurial », édition de l'ARDEG, 2003.
- ✓ J. Schumpeter, « théorie de l'évolution économique », les éditions DOLLAZ, 1972.
- ✓ P BORDIEU, « le sens pratique, l'homo academicus », les éditions de minuit, 1984.
- ✓ M. Marchesney, « management stratégique », Eyrolles université, PARIS.

- ✓ Estèle JOUISSON, Thierry VERSTRAETE, « Business model et création d'entreprise », Les éditions de l'ARDEG, Paris, 2008.
- ✓ Cossette P, Audet M, « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », les éditions de l'ARDEG, 2003.
- ✓ J. Kotler, « Le leadership : clé de l'avantage concurrentiel », Inter éditions, 1990.
- ✓ Marc MOUSLI, « Les Grandes Figures En Management », les éditions Alternatives économiques, 2010.
- ✓ M. Saget, « Le manager intuitif », les éditions DUNOD, 1992.
- ✓ M. BELAIBOUD, « Gestion Stratégique de L'entreprise Publique Algérienne », OPU, ALGER.
- ✓ C.MARMUSE, « Stratégie Du Redressement D'entreprise », les éditions VUIBERT, 1990.
- ✓ H. BENISSAD, « Algérie : restructuration est réforme économique », les éditions OPU, ALGER, 1993.
- ✓ P. LOUART, « Entrepreneur », Encyclopédie de la gestion et du management, DALLOZ, 1999.
- ✓ A. LAMIRI, « crises de l'économie algérienne, cause mécanismes et perspectives de redressement », les presse d'ALGER, ALGER, 1999.
- ✓ N. STOLOWY, « le monde entrepreneuriale », VUIBERT, Belgique, 2003.
- ✓ G. CRARREAUX et J.P BELIN et M. PITOL, « le conseil d'administration », VUIBERT, PARIS, 1990.
- ✓ G. BRESSY, « Economie d'entreprise », les éditions DOLLOZ, 2000.
- ✓ L. BOYER et N. EQUILBEY, « Histoire du management », Les éditions d'Organisation, 1991.
- ✓ H. FAYOL, « Administration industrielle et générale », 1916.

- ✓ JM. FILLEAU et MARQUES et C. RIOULL, « Les théories de l'organisation et de l'entreprise », les éditions ELLIPSES, PARIS, 1999.
- ✓ JM. FILLEAU et MARQUES et C. RIOULL, « Les théories de l'organisation et de l'entreprise », les éditions ELLIPSES, PARIS, 1999.
- ✓ M. LAFLAMME, « Le management : Approche Systémique, Théories et Cas », Gaëtan Morin Editeur, Québec, 1981.
- ✓ P. MORIN, « L'art du manager, de Babylone à l'internet », les éditions d'Organisation, PARIS, 1997.
- ✓ JA. SCHUMPTER, « Théorie de l'évolution économique », les éditions DALLOZ, 1972.
- ✓ A. BOUDJEMAA, « Les entreprises algériennes : quel profil de manager ? », Magister à L'UNIVERSITE D'ORAN, 2004.
- ✓ Code de Commerce Algérien.

Reuves :

- ✓ Thierry VERSTRAETE et Alain FAYOLLE, « revue de l'entrepreneur », vol 4, n°1, 2005, page 57.
- ✓ Solange CORMIER, « la communication et la gestion », Presse de l'université du Québec, 1995.
- ✓ R. DUTREIL, « guide du créateur d'entreprise », Secrétariat d'Etat aux petites et moyennes entreprises, au commerce, à l'artisanat, aux professions libérales et à la consommation 80, rue de Lille - 75007 Paris S.P.

- ✓ D. DIOUF, « les enjeux du leadership local », Sociologue, spécialiste en Management et Management des Ressources Humaines, n° 33, 2006.
- ✓ Martine HLADY-RISPAL, « revue de l'entrepreneuriat », vol 5, n°2, 2006.
- ✓ Jeune Afrique l'intelligent, «Les Mystères D'Alger », n°2253, 14-20 mars 2004, p 86.
- ✓ Jeune Afrique L'Intelligent, « un chef, ca se respect ! », n° 2299, Du 30 Janvier au 5 Février 2005, P 62.
- ✓ Management, « pour quel job êtes-vous fait ? », n° 93, Décembre 2006, P 48.
- ✓ I. BOURDON, N. TESSIER, « la revue des Sciences de Gestion », n°237, P 35-39.
- ✓ E. JOUISSON, « délimitation théorique du business model », XIV Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS) à Anger, Juin 2005.
- ✓ J. BONCLER, « propos introductif en entrepreneuriat », revue de l'entrepreneuriat, n°2, 2006.

Bibliographie électronique :

www.edition-adreg.net

www.revue-entrepreneuriat.com




www.Management.fr

www.Lintelligent.com

www.Institutcoppet.org

www.Organisation.com

TABLE DES MATIERES

-  Dédicaces
-  Remerciements
-  Citation

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : Fondements conceptuels de la notion managériale	4
CHAPITRE 1 : Démarche descriptive des différents agrégats entrepreneuriaux	5
Introduction	5
Section 1 : l'entreprise et l'entrepreneur	5
1- L'ENTREPRISE	5
1.1- Définition.....	5
1.1.2-Rôle et objectif	6
1.1.3- Le profit.....	6
1-2 Classification des entreprises.....	6
1.2.1- Classification économique.....	6
1.2.2-Classification dimensionnelle.....	7
1.2.3- Classification juridique.....	7
1.2.4- Classification selon le marché.....	7
2 - L'ENTREPRENEUR	8
2.1- Définition.....	8
2.2- Profil.....	9
2.3- Le passage de l'entrepreneuriat au management.....	9
2.4- L'entrepreneur est à la fois acteur et victime de l'évolution de son entreprise...11	
2.5- De nouveaux pouvoirs externes à l'entreprise affaiblissent la fonction entrepreneuriale.....	12
Section 2 : Apprentissage primaire de la singularité de la personne morale dans le phénomène entrepreneuriale	14
2.1-Introduction.....	14
2.2- Les conditions générales.....	15
2.3-Les conditions de formation du contrat de société.....	16

2.4 -Les règles propres à chaque forme de société.....	18
2.4.1-Les sociétés de personnes.....	18
2.4.2-Les sociétés hybrides ou mixtes	20
2.4.3-Les sociétés de capitaux.....	21
Conclusion partielle	23
CHAPITRE 2 : Dimension théorique entre le manager et le leadership.....	24
Introduction.....	25
Section 1: La place du manager dans les différentes théories et courants de pensée.....	25
I. Les prémisses de l'analyse des organisations comme mécanisme simple.....	26
I.1. la vision de l'Organisation selon l'école classique.....	26
I.1.1. la vision stratégique.....	27
I.1.2. la vision de l'organisation.....	27
I.1.3. la rationalité productive de Taylor.....	28
I.1.4. la rationalité administrative de Fayol.....	29
I.1.5. la rationalité structurelle de Weber.....	30
I.2. la vision d'organisation selon l'école des relations humaines.....	30
I.2.1. la vision stratégique.....	30
I.2.2. la vision de l'organisation.....	31
I.2.3. concepts et auteurs.....	32
a) George Elton Mayo	32
b) Kurt Lewin	33
c) Abraham Maslow.....	34
d) Frederick Herzberg.....	35
e) Rensis Likert	36
f) Douglas McGregor.....	38
II. Les prémisses de l'analyse des organisations comme mécanisme complexe.....	39
II.1. la vision de l'organisation selon le processus décisionnel	39
I.2.2. Concepts et auteurs	40
a) Herbert Alexandre SIMON.....	40
b) James March.....	41
c) Richard Cyert.....	41
II.2. la vision de l'organisation selon la théorie des systèmes.....	42

II.3. la vision de l'organisation selon la théorie de la contingence.....	44
II.3.1. Analyse.....	44
II.3.2. Auteurs	45
a) P.R.Lawrence et J.W.Lorsh.....	45
b) T.Burns et G.M. Stalker, Mintzberg et d'autres.....	45
Vision du management japonais selon AOKI	46
Section 2: Manager et Leadership ?	49
2.1-Manager	49
2.1.1 Rôle du manager	51
2.1.1.1 Rôles de relation.....	51
2.1.1.1.1 Rôle de représentant	51
2.1.1.1.2 Rôle de leader.....	51
2.1.1.1.3 Rôle d'agent de liaison.....	51
2.1.1.2 Rôles d'information	52
2.1.1.2.1 Rôle de pilote	52
2.1.1.2.2 Rôle de diffuseur.....	52
2.1.1.2.3 Rôle de porte-parole	52
2.1.1.3 Rôle de décision	53
2.1.1.3.1 Rôle d'entrepreneur	53
2.1.1.3.2 Rôle de gestionnaire de ressources	53
2.1.1.3.3 Rôle de négociateur	53
2.1.1 Conjugaison des rôles	54
2.1.2 La formation des managers	55

2.2-Le leadership	56
2.3-Les différences entre managers et leaderships	62
Conclusion partielle	69
DEUXIEME PARTIE : Détermination du profil du manager algérien	70
CHAPITRE 1 : Dimension théorique du domaine de la recherche et de la stratégie en entrepreneuriat	71
Introduction	71
Section 1 : L'entrepreneuriat comme domaine de recherche	71
1- Initiation du phénomène entrepreneurial au domaine de la recherche.....	71
1.1- Un espace communautaire de production de connaissances.....	71
1.2- La singularité des objets ou des regards du domaine de recherche en entrepreneuriat.....	72
1.3- l'entrepreneuriat comme projet de recherche	73
2-Création ou impulsion d'une organisation ?.....	76
2.1-Le niveau cognitif.....	80
2.2- le niveau structural	83
2.3- le niveau praxéologique.....	85
Section 2 : les stratégies entrepreneuriales	92
2.1- l'entreprise entreprenante et intrapreneuriat.....	92
2.2- la firme doit innover.....	92
2.3- Développer et favoriser la création de valeur.....	93
2.4- Exploiter les opportunités d'affaires.....	94
2.5- Vision paradigmatique.....	96
2.6- Dégager de la valeur.....	96
2.7- Modèle économique : (business model).....	98

Conclusion partielle	101
CHAPITRE 2 : Résultats de l'enquête, avec dimensions critiques du sujet	102
Introduction	103
Section 1 : Les thèmes mis en avant lors de l'analyse de l'étude et diagnostic de l'étude	103
1-4 Fondements conceptuels de la notion managériale.....	104
1-5 Détermination du profil de l'entrepreneur algérien.....	104
1-6 Diagnostic de l'étude.....	105
Section 2 : Résultat de l'enquête	106
2-1 Résultat de l'enquête réalisée sur 154 créateurs d'entreprises.....	106
Conclusion partielle	131
CONCLUSION GENERALE	134
Liste des graphes	137
Annexe	138
Références bibliographique	146
Table des matières	151

Résumé

Tout au long de notre résumer, on va appréhender l'intérêt stratégique et économique de l'entrepreneuriat et de la gestion d'entreprise.

C'est autour de ces trois composantes que se fera la présente étude ; dans la question centrale est formulée comme telle :

« Quel est le profil type de l'entrepreneur algérien ? »

Nous tentons de répondre à ces questions en supposant que :

1. (H1) : Le profil idéal n'existe pas, la tendance est de s'identifier par rapport à lui.
2. (H2) : Il y a une grande hétérogénéité dans le profil des entrepreneurs algériens, ceci est dû à l'absence de critères prédéfinis dans leurs impulsions.

Notre étude ne prétend pas mettre au point un profil d'entrepreneur algérien valable dans tous les contextes et dans toutes les situations et tous les temps. S'il y a un élément dégagé de notre étude et qui est valable à 100% dans tous les contextes et à travers le temps c'est que le profil idéal de l'entrepreneur algérien n'existe pas.

Mots clés :

Management organisationnel; Vision stratégique; Réflexivité d'un leadership; Stratégie financière; Collaboration pertinente; Recherche paradigmatique; Veille économique; Mobilisation d'information efficiente; Promotion d'intelligence humaine; Civisme environnementale.